



# **“MEJORES EMPRESAS PARA PADRES Y MADRES QUE TRABAJAN”**

## **Informe General 2009**

Cliente: Fundación Chile Unido

Proveedor: Feedback Comunicaciones S.A.

**feedback**  
COMUNICACIÓN ESTRATEGIA RESEARCH

**Septiembre 2009**

## ÍNDICE

Propósito del estudio .....	2
Metodología .....	3
Ranking e índices .....	6
Características de la muestra .....	7
Descripción de la fuerza laboral .....	8
Participación femenina .....	9
Conciliación vida laboral y familiar .....	10
Capacitaciones .....	13
Programas extra-laborales .....	14
Políticas de maternidad y paternidad .....	15
Apoyo familiar .....	18
Flexibilidad laboral .....	25
Mecanismos de comunicación .....	27
Prioridades .....	29
Conclusiones .....	32
Anexo N° 1	
Prácticas más destacadas .....	35
Anexo N° 2	
Cálculo del ranking y ponderadores .....	37

## I. PROPÓSITO DEL ESTUDIO

En el último tiempo hemos visto emerger una nueva estructura familiar dada principalmente por el ingreso de la mujer al trabajo. El rol de la madre presente y protectora va quedando en el pasado para dar paso a una nueva mujer, más independiente y competitiva, que rápidamente va adquiriendo el papel laboral que antes era exclusividad del hombre. Debido a este nuevo rol maternal, que no va acompañado por una reacción inversa del rol paternal, es decir, que sean los papás quienes cuiden los hijos, necesariamente van quedando más hogares sin la presencia de ambos.

Sin embargo las mujeres siguen siendo las llamadas a cumplir un rol de protectoras omnipresentes, y además de dedicar una parte importantísima de su tiempo en una jornada laboral se les exige presencia en las distintas etapas del crecimiento de sus hijos, donde también el padre está siendo llamado a participar activamente. Debido a estas nuevas estructuras familiares existe preocupación en cómo los padres logran compatibilizar el trabajo y su vida familiar, sin perder ningún ámbito de vista.

Por ello es que en la actualidad las políticas de consolidación trabajo - familia se han vuelto una necesidad tanto para los trabajadores como para las empresas e instituciones, puesto que los padres, con un mejor ingreso en el hogar, pueden verse menos comprometidos con una empresa y buscar constantemente aquella que le dé mejores condiciones, entre éstas, mejor compatibilidad de tiempos entre el trabajo y el tiempo libre. En esta búsqueda las mejores empresas necesitan retener los buenos empleados, y además, dar mejores condiciones al resto para que no emigren, por ello, el tema de la conciliación entre familia y trabajo está más presente que nunca en las empresas e instituciones de nuestro país.

La Fundación Chile Unido viene a responder a estos nuevos cambios con una profundización de los valores tradicionales de la familia, actuando como una institución privada e independiente que trabaja para crear y repensar la familia manteniendo los valores fundamentales que generen mejores personas; una sociedad que defienda el valor de la vida y promueva la familia como piedra angular en la formación de buenos ciudadanos; una sociedad que, entre otras cosas, integre armónicamente la familia y el trabajo, valorando la libertad individual y el uso responsable de ella.

Para lograr parte de su misión, la Fundación Chile Unido, en conjunto con revista Ya de El Mercurio, llevan a cabo un estudio anual para conocer las distintas políticas laborales que se practican actualmente en nuestro país, estudiando las mejores empresas en temáticas de conciliación trabajo/familia y haciendo mención especial a aquellas empresas que presentan las mejores políticas para las madres y padres que trabajan, así como aquellas empresas e instituciones que innovan en condiciones laborales a favor de la familia.

## II. METODOLOGÍA

Considerando el propósito del estudio y los antecedentes entregados por la Fundación Chile Unido, la investigación se dividió en tres etapas. Las dos primeras etapas son de carácter cuantitativo en base a encuestas online vía Web, y una tercera etapa de carácter cualitativa, con el objetivo de validar la información entregada por las empresas. Posteriormente se realizó la construcción del ranking de las mejores empresas en políticas laborales de conciliación familia y trabajo.

A continuación se describirá las actividades de la investigación:

### 1. Convocatoria pública

Se realizó una convocatoria abierta, publicada en el Mercurio y Revista Ya, dirigida a medianas y grandes empresas de los diversos sectores productivos. A esta convocatoria accedieron varias empresas, quedando finalmente 69 empresas.

Los requisitos de participación:

- Empresas con políticas laborales de consolidación trabajo - familia establecidas.
- Poseer una planta de empleados que sean padres o madres de hijos de 15 años o menores.

### 2. Aplicación de la encuestas RRHH. (Primera etapa)

Se diseñó un cuestionario compuesto por 8 secciones, el cual fue respondido por el encargado o jefe de RRHH de cada empresa.

La primera sección contempló las características generales de las empresas, la dirección, el tamaño de la empresa y su sector económico.

La segunda sección estuvo orientada a la descripción de la fuerza de trabajo de las empresas, recolectando información sobre el número de trabajadores hombres y mujeres, y quiénes son los que ocupan los cargos ejecutivos en la empresa.

La tercera sección corresponde a la conciliación vida laboral y familiar, que indaga en las existencias de políticas de consolidación trabajo - familia y su fecha de implementación.

La cuarta sección corresponde a las capacitaciones, tales como cursos, talleres o seminarios que las empresas imparten a sus trabajadores; a quienes están dirigidos, los horarios que son impartidos y si existe alguna ayuda extra para los asistentes a estos cursos.

En la quinta sección se contemplan los programas extra-laborales como talleres de autoayuda, rehabilitación y escuela de padres.

La sexta sección incorporó el descanso maternal y paternal para los trabajadores, la disponibilidad de sala cuna y jardín infantil.

La séptima sección corresponde al levantamiento de información referente al apoyo familiar, considerando beneficios, permisos, bonos y ayuda económica. También se consideró actividades para los hijos y familia en general.

Y por último, la octava sección corresponde a las políticas de flexibilidad laboral y los mecanismos de información sobre éstas.

### 3. Encuesta Trabajadores (Segunda Etapa)

Luego de haber contestado la encuesta de RRHH, se aplicó una encuesta a los trabajadores de cada empresa que tuvieran hijos de 15 años de edad o menores.

Las secciones que se consideraron en las encuestas de trabajadores fueron: conciliación vida familiar y laboral, capacitaciones, programas extra laborales, apoyo familiar, descanso maternal/paternal, flexibilidad laboral y mecanismos de información y prioridades en políticas de conciliación. Además de incorporaron algunas evaluaciones de los trabajadores.

El objetivo de la encuesta a los trabajadores fue validar la información entregada por RRHH y obtener una evaluación de los trabajadores respecto a los beneficios otorgados por las empresas

### 4. Recolección de la información

Las empresas participantes entregaron la información solicitada por medio de una encuesta Web contestada por el encargado, jefe o gerente de RRHH utilizando nuestra plataforma LISA.

El mecanismo de información para invitar a los trabajadores a participar del estudio contestando la encuesta, estuvo a cargo del departamento de RRHH de cada empresa. Los trabajadores entregaron la información solicitada mediante tres mecanismos:

- Encuesta Web utilizando nuestra plataforma LISA-EMMA que constaba con una identificación asignada para cada persona, asegurando la confiabilidad de los datos, sistema ocupado por casi la totalidad de las empresas e instituciones participantes
- Links de acceso al cuestionario Web que fue enviado a RRHH para ser distribuidos a los trabajadores de las empresas, sistema que fue ocupado excepcionalmente.
- Encuesta en formato impreso. En este mecanismo la empresa estuvo a cargo de la aplicación, recepción y envío de la información a la Fundación Chile Unido o Feedback Comunicaciones, sistema de recolección de datos ocupado solo excepcionalmente.

### 5. Procesamiento y validación (3° Etapa)

Luego de obtener los datos de las empresas participantes y de los trabajadores, se procedió a realizar un ranking considerando las 22 primeras empresas con las mejores

puntuaciones. Estas empresas fueron visitadas por la Fundación Chile Unido y Feedback Comunicaciones con el objetivo de evaluar y validar la información entregada sobre políticas de conciliación familia y trabajo.

## 6. Cálculo del Ranking

Finalmente se utilizaron las tres fuentes de información para la construcción del ranking: la información de las empresas, las encuestas de los trabajadores y las visitas a terreno. Cada una de las fuentes representó un tercio del puntaje final.

En el índice calculado para las empresas se consideraron las respuestas de las secciones de apoyo familiar, descanso maternal y paternal, programas extra laborales y flexibilidad laboral, en donde cada pregunta fue ponderada con igual puntuación.

En el índice calculado para los trabajadores se consideraron las respuestas de las secciones de conciliación vida familiar y laboral, apoyo familiar, descanso maternal y paternal, programas extra laborales y flexibilidad laboral, en donde cada pregunta fue ponderada con igual puntuación, con excepción de las preguntas de evaluación que fueron ponderadas con una mayor puntuación. Luego se promediaron los puntajes de los trabajadores de cada una de las empresas.

El índice calculado para las visitas a las empresas se calculó utilizando una escala de 1 a 28, que consistía en una puntuación de 0 a 3 para cada una de las 7 preguntas de la pauta de visita, más una puntuación de 1 a 7 donde se evaluó ítems no presentes en la encuesta, como innovación y avance en políticas, entrevista, etc. Los valores considerados y ponderados son:

TABLA 1: ÍNDICE CALCULADO PARA LAS VISITAS	
Puntaje para cada una de las preguntas de la pauta de visita	
Resultado de la visita	Puntaje
Menos de lo esperado	0
Lo esperado	1
Más de lo esperado	2
Mucho más de lo esperado	3

Para el cálculo del puntaje final se ponderó con 33,3% las respuestas de las empresas, 33,3% las respuestas de los trabajadores y 33,3% que corresponde a la evaluación de las visitas en terreno. El puntaje máximo es igual a 100%.

### III. RANKING MEJORES EMPRESAS PARA PADRES Y MADRES QUE TRABAJAN 2008

En los resultados se ordenan las 10 mejores empresas e instituciones que obtuvieron los mayores puntajes en el ranking, 9 de estas corresponden a grandes empresas y 1 es una mediana empresa. Los resultados del ranking final de las mejores empresas e instituciones para que padres y madres trabajen son los siguientes:

TABLA 2: RANKING Y PUNTAJES					
Ranking	Empresas	Puntaje Trabajadores	Puntaje RR.HH	Puntaje Visitas	Puntaje Final
1	MOVISTAR	36%	89%	100%	69,1%
2	BCO. EDO. MICROEMPRESAS	48%	90%	79%	68,3%
3	HP	46%	90%	79%	67,2%
4	UNILEVER	32%	88%	79%	60,7%
5	TELEFONICA CHILE	35%	79%	79%	59,7%
6	COCA-COLA	36%	85%	71%	59,2%
7	ACHS	34%	90%	68%	58,6%
8	UNIV. DE CONCEPCIÓN	32%	90%	68%	57,7%
9	TUXPAN	38%	68%	75%	57,2%
10	ENDESA	32%	85%	68%	56,2%

El ranking varia entre 1% a 100%, y se interpreta como la posición relativa de las empresas e instituciones medidas según sus políticas de conciliación trabajo y familia nombradas por ellas y sus empleados y empleadas.

#### IV. CARACTERÍSTICAS DE LAS MUESTRA

De las 69 empresas e instituciones que participaron este año, 50 corresponden a grandes empresas y 19 a medianas empresas. La mayoría de estas instituciones corresponden a organizaciones nacionales, casi la totalidad de las empresas e instituciones poseen sus casas matrices en Santiago y los sectores económicos mayormente representados en la muestra son servicios varios (educación y servicios públicos principalmente) con un 46%, seguido por establecimientos financieros con un 14% y el industrial con un 13%.

Gráfico: Tamaño de la empresa

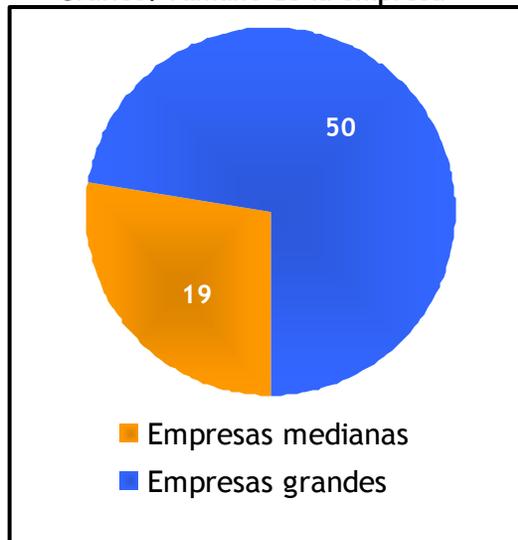
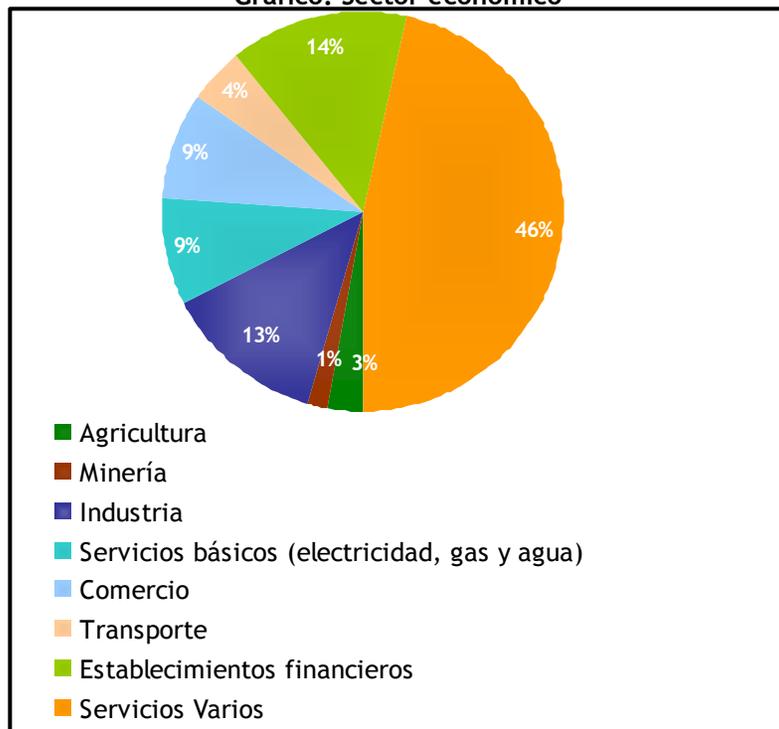


Gráfico: Tipo de empresa



Gráfico: Sector económico



## V. DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO SEGÚN CARGO Y GÉNERO

Este año nuestro estudio arroja que la presencia de género, entre distintos niveles de cargos y dentro de los mismos cargos, se inclina claramente a favor de los hombres, tema recurrente en la discusión actual sobre igualdad de género en Chile. Para los cargos más bajos se puede señalar que hay mayor igualdad en cuanto acceso al cargo (por cada mujer en empleo hay 0,33 hombres más en la misma condición), proporción que favorece ampliamente a los hombres a medida que se sube en el cargo.

Las siguientes tablas (de la N°3 a la N°6) muestran la forma de distribución del empleo según año del estudio, género y nivel de cargo que arrojó nuestro estudio. A mayor cargo, menor es la participación de la mujer en el empleo.

TABLA 3: TOTAL DE TRABAJADORES			
Trabajadores	Empresas participantes 2007	Empresas participantes 2008	Empresas participantes 2009
Hombres trabajadores	58,0%	55,2%	57,1%
Mujeres trabajadoras	42,0%	44,8%	42,9%
Total de trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 4: TOTAL DE DIRECTORES			
Directores	Empresas participantes 2007	Empresas participantes 2008	Empresas participantes 2009
Hombres que son parte del directorio de la empresa	83,2%	88,2%	85,7%
Mujeres que son parte del directorio de la empresa	16,8%	11,8%	14,3%
Total directores	100,0%	100,0%	100,0%

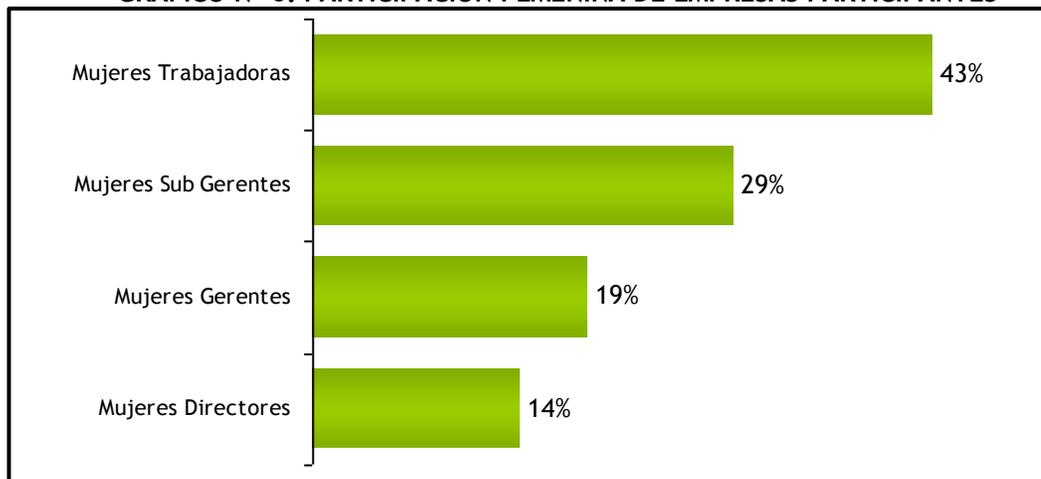
TABLA 5: TOTAL DE GERENTES			
Gerentes	Empresas participantes 2007	Empresas participantes 2008	Empresas participantes 2009
Gerentes de sexo masculino de la empresa	80,5%	82,3%	80,9%
Gerentes de sexo femenino de la empresa	19,5%	17,7%	19,1%
Total de gerentes	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 6: TOTAL DE SUB GERENTES			
Sub- Gerentes	Empresas participantes 2007	Empresas participantes 2008	Empresas participantes 2009
Subgerentes de sexo masculino de la empresa	72,2%	70,9%	71,0%
Subgerentes de sexo femenino de la empresa	27,8%	29,1%	29,0%
Total Subgerentes	100,0%	100,0%	100,0%

## VI. PARTICIPACIÓN FEMENINA: EMPRESAS PARTICIPANTES SEGÚN NIVEL DEL CARGO

En general, se aprecia una disminución de la participación femenina a medida que aumenta el cargo en la empresa, como señala el gráfico. Sin embargo, si hacemos análisis por empresa esta tendencia cambia según la naturaleza de la organización.

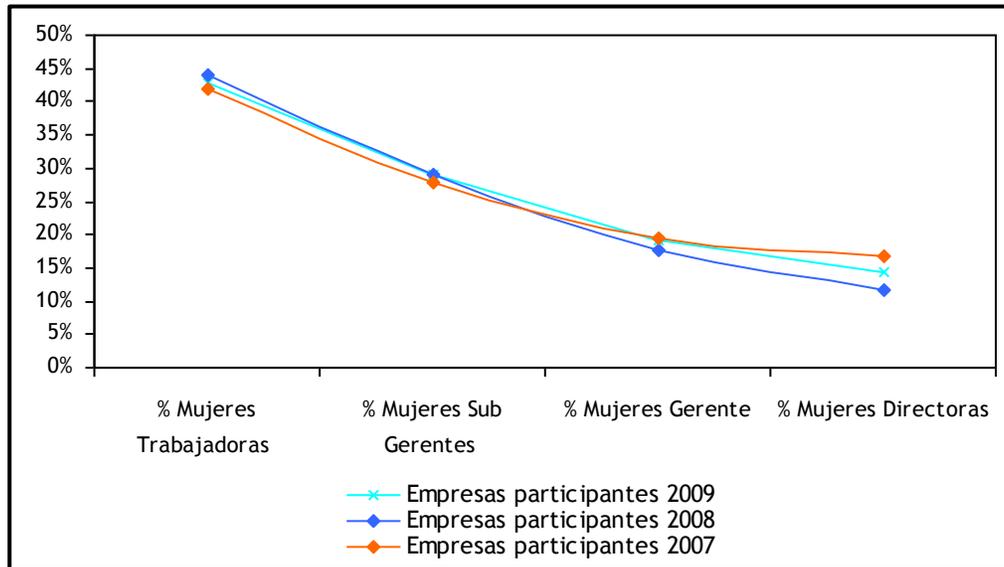
GRAFICO N° 6: PARTICIPACIÓN FEMENINA DE EMPRESAS PARTICIPANTES



Esta se da como tendencia general en la mayoría de las empresas, con la excepción de la empresa ganadora del primer lugar del ranking Hewlett Packard, ya que los puestos de directores están ocupados por hombres y mujeres por igual, y los cargos gerenciales están ocupados mayoritariamente por mujeres.

Si bien el porcentaje de mujeres trabajadoras aumentó en el año 2008 en comparación con la medición del año anterior, se aprecia una leve disminución de la fuerza laboral femenina en cargos de dirección y gerencia.

**GRAFICO N° 7: PARTICIPACIÓN FEMENINA EMPRESAS PARTICIPANTES POR AÑO**

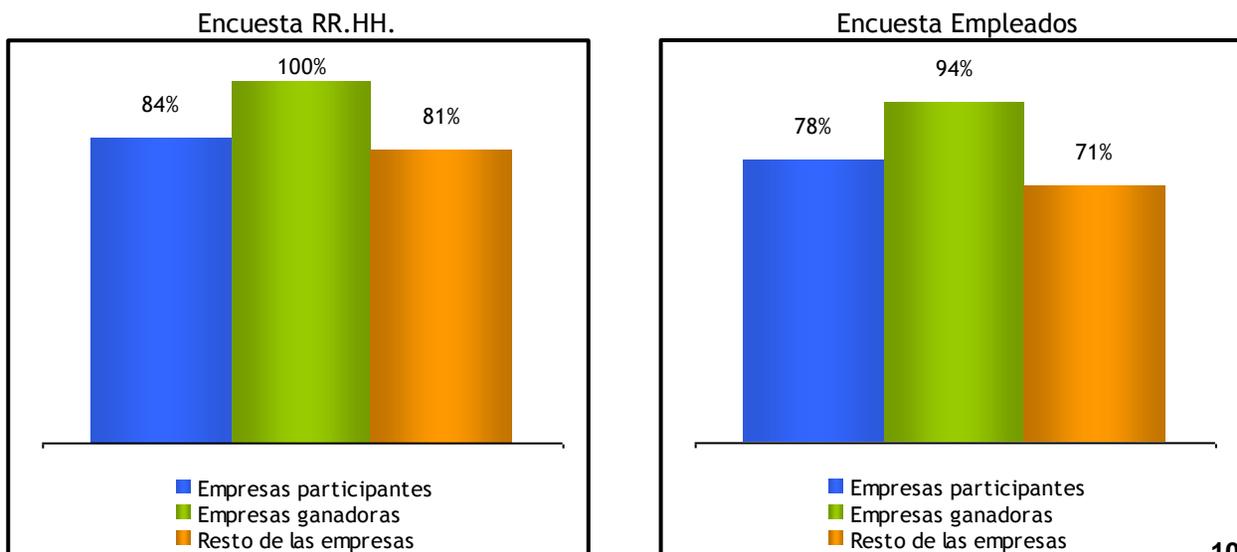


## VII. CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR Y LABORAL

### VII.1. Presencia de Políticas según instituciones y empleados

El 84% del total de las empresas participantes reconocen tener políticas o beneficios que ayudan a compatibilizar la vida laboral y familiar de los trabajadores, mientras que un 78% de los trabajadores señala lo mismo, sin embargo, un 9% de ellos no sabe si existen políticas que ayuden a compatibilizar el trabajo y la familia dentro de su empresa o institución.

**Gráfico: Presencia de políticas o beneficios que ayudan a compatibilizar la vida laboral y familiar de los trabajadores según empresas y trabajadores**



## VII.2. Año de implementación de políticas

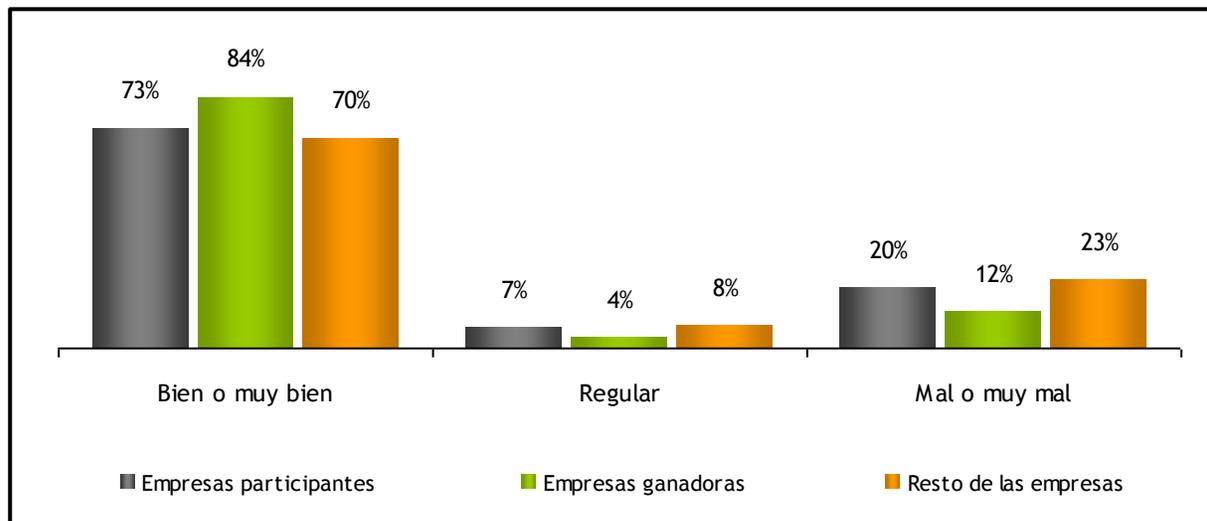
Los años de implementación de políticas y beneficios de conciliación familiar y laboral son variados, sin embargo se caracterizan por un aumento significativo de su presencia a medida que avanzan los años. Durante los últimos 9 años más del 60% de las empresas e instituciones participantes han implementado estas políticas conciliatorias, las cuales emergen o evolucionan normalmente desde políticas internas de clima laboral, relacionadas con el bienestar del trabajador en relación a sus pares.

Año de implementación	Empresas participantes
Antes de 1980	3%
Decenio de los 80's	9%
Decenio de los 90's	26%
Posterior al 2000	62%

## VII.3. Evaluación de las políticas

Por lo general, los trabajadores evalúan bien o muy bien las políticas de conciliación que posee su empresa. Si separamos por empresas, el 84% de los trabajadores de las 10 mejores evalúan bien las políticas de sus empresas, mientras que el 70% perteneciente al resto de las empresas hace lo mismo.

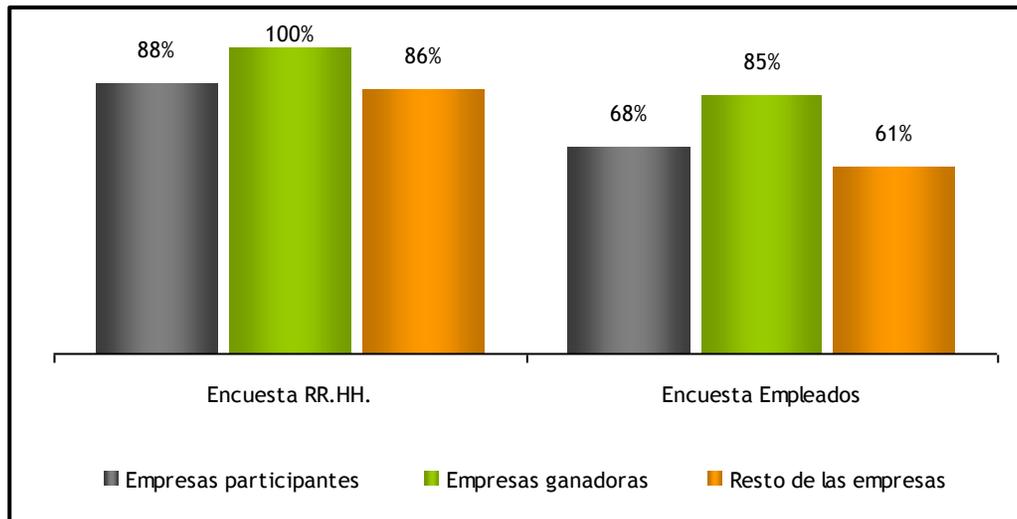
Gráfico: Evaluación de las políticas de conciliación según trabajadores



#### VII.4. Existencia de medios internos de comunicación de políticas

El 88% de las empresas participantes dice tener medios internos de comunicación de políticas y beneficios y sólo un 68% de los trabajadores sabe que existen estos medios. En general, los empleados de las empresas ganadoras saben más de la existencia de medios de comunicación interna que aquellos del resto de las empresas.

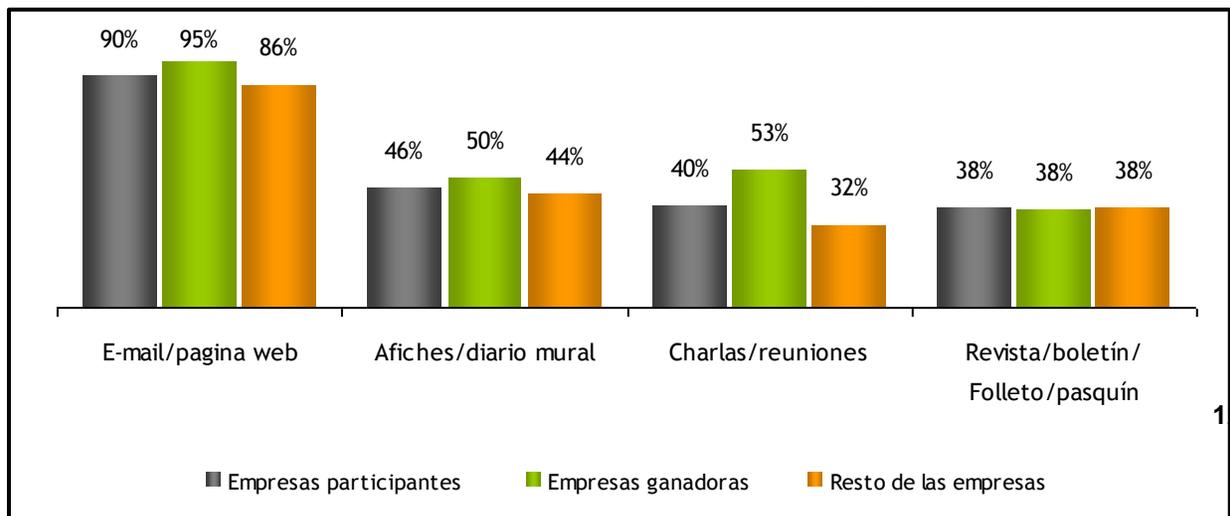
Gráfico: Presencia de medios de comunicación internos de políticas y beneficios según empleados y empresas.



#### VII.5. Medios internos de comunicación según trabajadores

De los trabajadores que sí sabían de la existencia de medios de comunicación internos, casi todos dicen que dentro de sus empresas e instituciones comunican estas políticas a través de la web, intranet o correo electrónico. El 46% de éstos mencionan que también se comunican a través de afiches y diarios murales, un 40% a través de charlas y reuniones, y un 38% señala que se comunican también por revistas, folletos, etc. La diferencia que resalta entre ganadoras y el resto de las instituciones es que las charlas y reuniones son un medio importante de comunicación interna para las empresas ganadoras, en contraste de lo que sucede al resto de ellas.

Gráfico: Presencia de medios de comunicación internos de políticas y beneficios según empleados



## VIII. PARTICIPACIÓN EN CURSOS, TALLERES O SEMINARIOS DE CAPACITACIÓN

En general, todas las empresas e instituciones participantes declaran impartir cursos, talleres y/o seminarios para todos sus trabajadores. En este sentido, la encuesta de trabajadores reflejó prácticamente lo mismo, con lo que se puede señalar que este ítem es un punto importante para todas las empresas.

Gráfico: Presencia de capacitación en la empresa

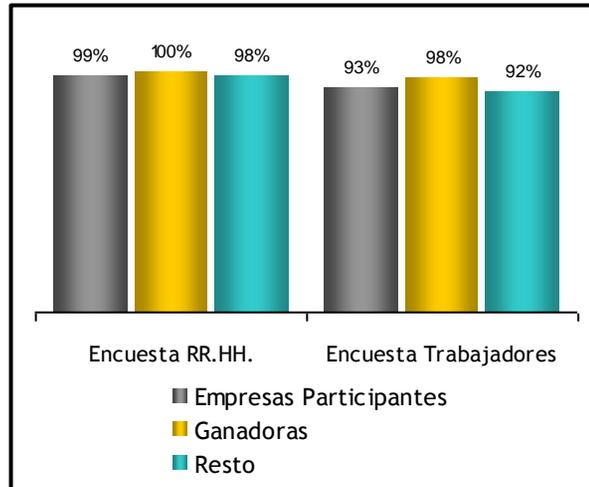
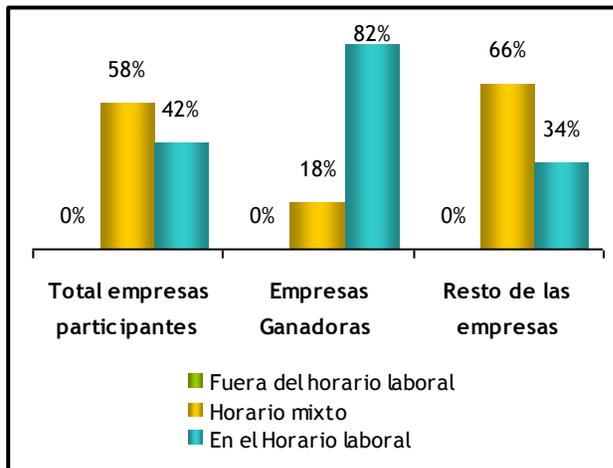


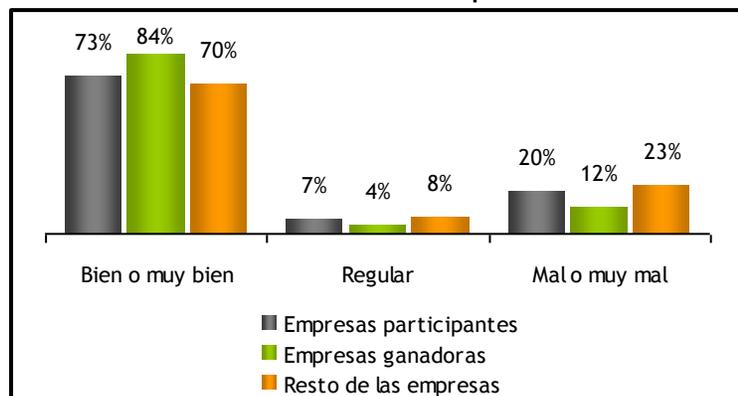
Gráfico: Horario de capacitaciones



En general, los horarios para impartir las capacitaciones se distribuyen entre el horario laboral y extralaboral, u horario mixto. Sin embargo, las empresas e instituciones ganadoras ocupan prácticamente solo el horario laboral para impartir todo tipo de capacitaciones, lo que ayuda a que luego del horario laboral el funcionario y funcionaria le dedique más tiempo a sí mismo y a sus seres queridos.

En general, las capacitaciones impartidas por las empresas son bien evaluadas. Sin embargo, los trabajadores que evalúan mal o muy mal en las empresas ganadoras son la mitad de los empleados en el resto de las empresas.

Gráfico: Evaluación de las capacitaciones



## IX. PROGRAMAS EXTRA LABORALES

### IX.1. Programas extra-laborales impartidos por las empresas

Como señala la siguiente tabla, los programas extra laborales mayormente impartidos son los programas de desarrollo corporal y psicológico. Se puede ver que en general las empresas ganadoras son más en este tipo de programas en comparación con el resto de las empresas. Aunque el ítem de escuela de padres es el proyecto con menos presencia en el total de las empresas, es impartida por un 70% de las ganadoras versus sólo el 10% de las empresas restantes, siendo la diferencia más grande en los distintos programas nombrados.

TABLA 8: PROGRAMAS EXTRA-LABORALES IMPARTIDOS SEGÚN EMPRESAS			
Programas Extra-laborales	Empresas participantes	Empresas ganadoras	Resto de las empresas
Desarrollo personal, stress, autocuidado, espiritual	59%	90%	54%
Programa de vida saludable (alimentación sana)	52%	100%	44%
Rehabilitación de alcoholismo	32%	70%	25%
Rehabilitación de drogadicción	30%	70%	24%
Prevención de violencia intrafamiliar	20%	40%	17%
Escuela de padres	19%	70%	10%

### IX.2. Programas extra-laborales conocidos por trabajadores y funcionarios

Por otro lado, los trabajadores en general también conocen mayormente los programas destinados al cuidado y desarrollo corporal y psicológico. Dentro de éstos, el 50% de los trabajadores que los conocen también los han usado pero disminuye notoriamente en los otros programas. Un dato interesante a señalar es que el 25% de los empleados de las empresas ganadoras que conocen la escuela para padres también la ocupan, ubicándose en el tercer programa más usado.

TABLA 9: PROGRAMAS EXTRA-LABORALES IMPARTIDOS SEGUN EMPRESAS Y % DE USO SEGÚN TRABAJADORES						
Programas Extra-laborales	Empresas participantes		Empresas Ganadoras		Resto de las empresas	
	RRHH	Uso Trab.	RRHH	Uso Trab.	RRHH	Uso Trab.
Programa de vida saludable.	39%	49%	60%	49%	33%	49%
Desarrollo personal, stress, autocuidado, espiritual	33%	44%	53%	48%	27%	41%
Rehabilitación de drogadicción	21%	6%	38%	6%	16%	5%
Rehabilitación de alcoholismo	19%	3%	35%	3%	13%	3%
Escuela de padres	10%	19%	21%	25%	7%	13%
Prevención de violencia intrafamiliar	8%	7%	14%	5%	6%	8%

Según señalan también los trabajadores, está teniendo un gran auge los programas extralaborales al aire libre que incluyen principalmente deportes, y en algunos casos, incluyen a toda la familia del empleado. Otros programas más mencionados son los de

desarrollo artístico y hobbies. También es una tendencia en las empresas más innovadoras el dar espacios para que los funcionarios creen nuevos programas y nuevas ideas para nutrir el clima laboral con ocupaciones extras al trabajo normal.

## X. POLÍTICAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD

### X.1. Políticas destinadas a la maternidad

De todas las empresas que participaron el 2009, un 38% otorga únicamente el descanso maternal que solo indica la ley. De las demás modalidades sobresale la modificación temporal del horario de trabajo con un 41%.

Gráfico: Descanso Maternal Según Empresas (Respuesta Múltiple)



En las empresas ganadoras destacan tres modalidades en el descanso maternal otorgado, a señalar: **Retorno paulatino al término del descanso maternal con goce total del sueldo con un 70%**, **modificación temporal del horario de trabajo con un 60%**, y **más días según se solicite con goce total de sueldo con un 50%**.

Gráfico: Descanso Maternal Según Trabajadores (Respuesta Múltiple)

En cuanto a la encuesta de trabajadores, el 51% señala que su empresa posee solo lo que indica la ley (41% en las empresas ganadoras). El beneficio que destaca en las empresas ganadoras es el **retorno paulatino al término del descanso maternal con goce total de sueldo, con un 37%**. Cabe señalar que el 22% de los encuestados no sabe o no responde nada en esta pregunta, lo que revela una falta de comunicación.



## X.2. Políticas destinadas a la paternidad

Poco a poco cambia el paradigma, y el nuevo enfoque es equilibrar tanto el clima laboral interno como el tiempo libre del trabajador, que en la mayoría de los casos se trata de cuánto y cómo pasa su tiempo con la familia. En la evolución de las políticas destinadas al bienestar del trabajador, surge el post-natal masculino como un derecho que cada vez se naturaliza más Chile. Al igual que para la madre, la llegada de un hijo también causa un enorme cambio en la vida del padre, por ello a las nuevas políticas de post-natal masculino emergen otras innovadoras que dependen exclusivamente del desarrollo de la organización. No cabe duda que aún se está en pañales en este tema, pero hay empresas que dan cuenta de la importancia y necesidad del padre frente a un nacimiento.

**Gráfico: Descanso Paternal Según Empresas (Respuesta Múltiple)**



El 30% de las empresas ganadoras sólo otorga el post-natal masculino que indica la ley, mientras que el 76% del resto de las empresas hace lo mismo. El 80% de las empresas ganadoras dan **más días** según se solicite con goce total del sueldo, y el 60% de ellas **modifica temporalmente** el horario de trabajo del padre.

El 58% de los padres señalan que tienen el descanso que solo indica la ley. En las empresas ganadoras el 26% dice que tiene más días según lo solicite, con goce total de sueldo.

Nuevamente cabe señalar que el 24% del total de padres (21% empresas ganadoras y 24% del resto) no saben o no responden cuando se les pregunta por su descanso paternal post-natal.

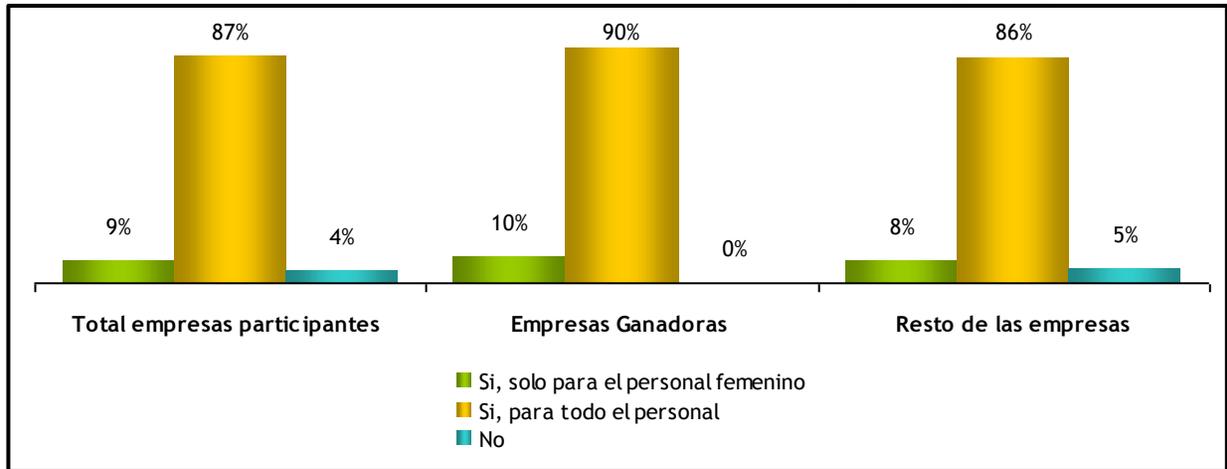
**Gráfico: Descanso Paternal Según Trabajadores (Respuesta Múltiple)**



### X.3. Políticas destinadas a la adopción

Si la opción de ser madre o padre es a través de la adopción, el 87% de las empresas participantes consideran a estos padres de la misma manera que si fuesen los padres sanguíneos. El 90% de las empresas ganadoras considera las mismas políticas para todo el personal en caso de adopción, y el 86% del resto de las empresas.

Gráfico: Se consideran las mismas Políticas en caso de Adopción según Empresa



### X.4. Salas Cuna y Jardines Infantiles

En general, la mayoría de las empresas poseen sala cuna propia o subsidiada, pero para el personal femenino principalmente, destacando algunas empresas que amplían el beneficio a los papás. El 14% de las empresas no ganadoras no la posee. En cuanto al jardín infantil se puede señalar, en general, que solo el 55% de estas posee uno, destacando que el 80% de las empresas ganadoras tiene y el 49% del resto de no posee un jardín infantil propio o subsidiado. Según género, el 40% de las empresas ganadoras posee un jardín infantil para todo el personal, versus un 17% en el resto de las empresas participantes.

Gráfico: Sala Cuna Propia o Subsidiada

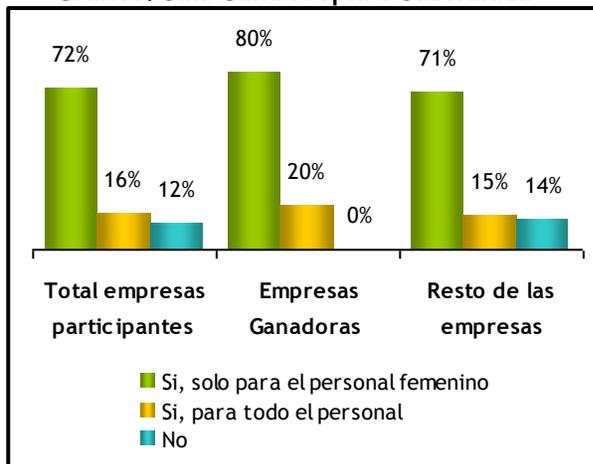
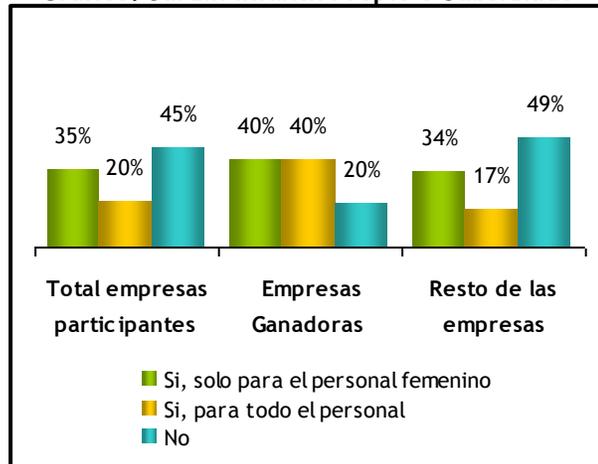


Gráfico: Jardín Infantil Propio o Subsidiado



## XI. APOYO FAMILIAR

### XI.1. Beneficios para la familia: Tiempo libre

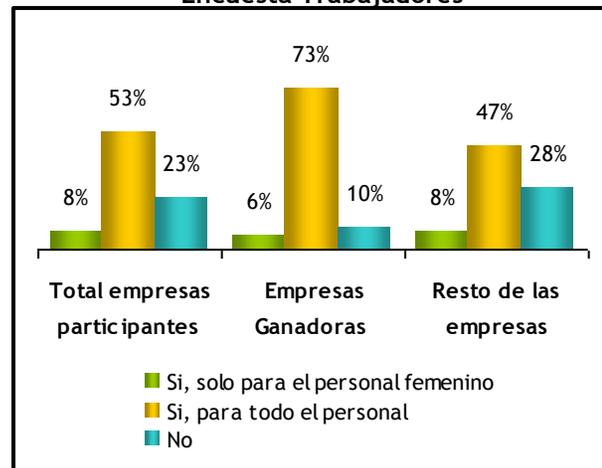
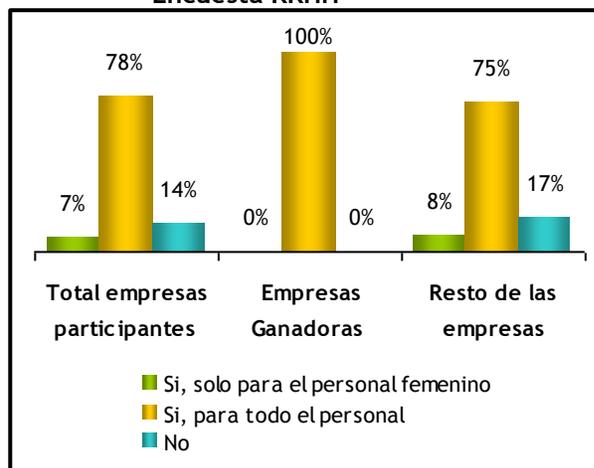
En general, gran parte de las empresas benefician a sus trabajadores a través de convenios con lugares de recreación familiar o lugares de vacaciones. En segundo lugar, muchas empresas permiten a sus trabajadores salir temprano los viernes. La diferencia porcentual entre empresas ganadoras y el resto es menor. La encuesta de trabajadores reafirma el orden de estos beneficios, aunque en porcentajes menores a los mencionados por las empresas. Seguramente el factor que influye en esta menor proporción, una vez más, se relaciona con los canales de información de las empresas.

TABLA 10: BENEFICIOS PARA TRABAJADORES SEGUN EMPRESAS (SOLO LOS QUE TIENEN ESTOS BENEFICIOS)						
Beneficios	Empresas participantes		Empresas Ganadoras		Resto de las empresas	
	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.
Convenios con lugares de recreación familiar o lugares de vacaciones	90%	67%	100%	78%	88%	63%
Salir temprano los viernes	65%	57%	70%	64%	64%	55%
Lugares propios de recreación para la familia (como estadio, áreas verdes, piscinas, etc.)	26%	32%	40%	34%	24%	32%
Lugares propios de vacaciones (como hoteles, cabañas, recintos privados en la playa, etc.)	22%	25%	20%	16%	22%	28%

### XI.2.1 Beneficios para la familia: Presencia de permisos especiales

En general, el 78% de las empresas entregan permisos especiales para responsabilidades de padres sin descontarlos del sueldo, aunque los canales para pedirlos difieran. El 100% de las empresas ganadoras señala poseer este beneficio, sin embargo, solo el 79% de sus trabajadores menciona lo mismo (73% dice que son para todo el personal). En el resto de las empresas la diferencia es más acentuada, distribuyéndose los permisos entre todo el personal o solo el personal femenino.

Gráficos: Permisos para responsabilidades con los hijos sin descontarlos del sueldo  
Encuesta RRHH                      Encuesta Trabajadores



### XI.2.2 Beneficios para la familia: Permisos especiales para responsabilidades

En general, casi todas las empresas participantes proporcionan permisos especiales, sean para trámites personales o familiares. También se puede señalar que no hay grandes diferencias entre empresas ganadoras y el resto de las empresas, tanto en la encuesta de recursos humanos como en la que hicieron a los trabajadores aunque siempre son más las empresas ganadoras que el resto de ellas cuando se otorgan permisos. Sin embargo llama la atención que donde se produce una diferencia porcentual importante entre las empresas es en los permisos especiales para visitar salas cuna y jardines infantiles donde el 78% de trabajadores de las empresas ganadoras versus el 64% de los trabajadores del resto de las empresas, menciona tener este permiso especial en su empresa o institución.

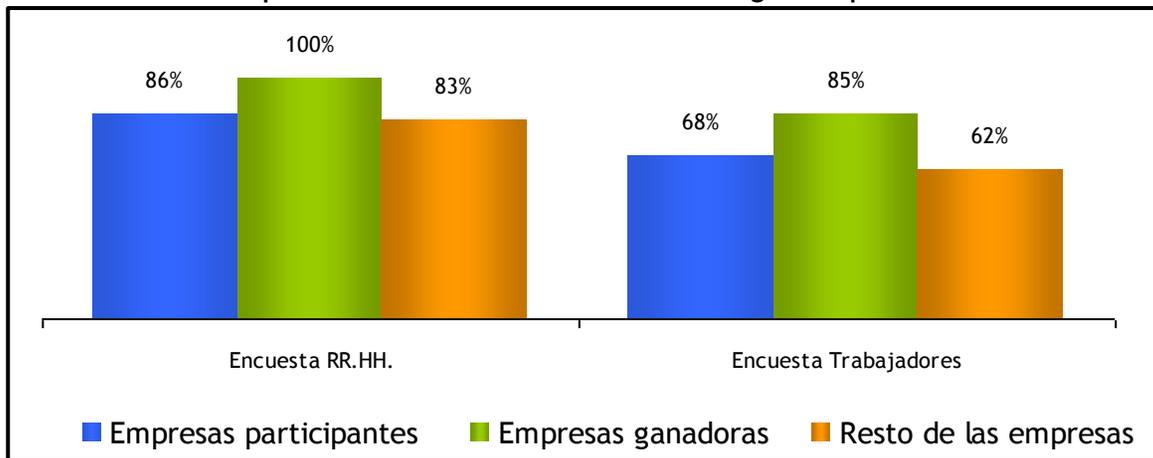
Cabe señalar, que el 90% de las empresas e instituciones ganadoras otorgan otro tipo de permisos especiales mientras que solo 41% del resto de las empresas lo hace. Algunos de éstos son: dar permiso para ir a dejar al hijo en el primer día de clases, permiso para el matrimonio, defunciones, nacimientos, cumpleaños, enfermedad de hijo o cónyuge, etc.

TABLA 11: PERMISOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA						
Permisos	Empresas participantes		Empresas Ganadoras		Resto de las empresas	
	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.
Trámites personales	90%	89%	100%	92%	88%	87%
Visitas al medico	90%	86%	100%	87%	88%	85%
Citaciones al colegio	90%	81%	100%	85%	88%	79%
Visitas a la sala cuna o jardín infantil	88%	69%	100%	<b>78%</b>	86%	<b>64%</b>
Visitas al dentista	85%	75%	90%	79%	84%	73%
Otros	49%	-	90%	-	41%	-

### XI.3.1 Integración de la familia: Presencia de instancias en la empresa

En general, el 86% de las empresas e instituciones señala poseer instancias de participación donde se integre a las familias de sus trabajadores. Sin embargo, solo el 68% de todos los trabajadores encuestados menciona lo mismo. Nuevamente las 10 mejores empresas poseen porcentajes más altos en ambas encuestas, donde el 100% de éstas señalan poseer estas instancias y en la encuesta de trabajadores un 85% de ellos señala lo mismo.

**Gráfico: Empresas donde existen instancias de Integración para las Familias**



### XI.3.2 Integración de la familia: Instancias

En general, las empresas poseen alguna instancia de integración con la empresa, siendo la navidad para los hijos el principal evento, con un 93% de empresas y 88% de trabajadores. Las otras instancias con mayor participación son las actividades recreativas con las familias y programa de verano para los hijos.

Se puede señalar que las empresas ganadoras, tanto en la encuesta de sus RR.HH. como de sus trabajadores, en general poseen más instancias de integración familiar y éstas son más conocidas por sus trabajadores, en comparación con el resto de las empresas, por ejemplo el 70% de las mejores empresas posee un programa de invierno para los hijos, pero solo el 34% del resto de las empresas lo tiene dentro de sus instancias de integración.

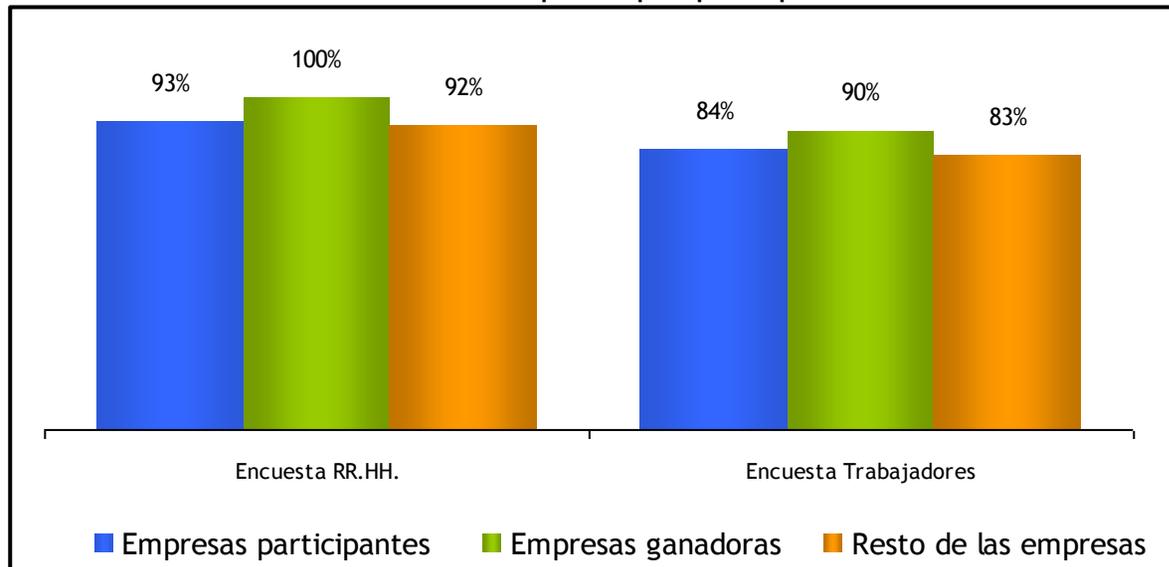
**TABLA 12: INSTANCIA DE INTEGRACIÓN PARA LAS FAMILIAS**

Instancias de integración	Empresas participantes		Empresas Ganadoras		Resto de las empresas	
	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.
Navidad para los hijos de los trabajadores	93%	88%	100%	86%	92%	88%
Actividades recreativas con las familias	70%	58%	100%	70%	64%	53%
Programa de verano para los hijos de los trabajadores	48%	61%	80%	78%	42%	54%
Celebración de fin de año	48%	56%	90%	63%	40%	53%
Día de los niños en la oficina	43%	51%	90%	64%	34%	45%
Programa de invierno para los hijos de los trabajadores	40%	39%	70%	54%	34%	33%

#### XI.4.1. Políticas de Bonos

El 93% del total de las empresas e instituciones participantes dicen aplicar alguna política de abono para sus trabajadores. El 100% de las empresas ganadoras lo hace y un 92% del resto de ellas. En la encuesta de trabajadores se refleja una tendencia similar aunque con menores porcentajes, donde un 90% de los trabajadores de las empresas ganadoras señala poseer estos bonos.

Gráfico: Cantidad de empresas que aplican políticas de bonos



#### XI.4.1. Políticas de Bonos: Criterios de asignación según productividad

Se puede señalar que en general las empresas asignan bonos de acuerdo a criterios de productividad. También se puede mencionar que las empresas ganadoras en porcentaje son muy similares a como se comporta el resto de las empresas. El criterio que más se usa para asignar bonos es el de productividad general de la empresa, seguido por la productividad individual.

Por otro lado, el 70% de los trabajadores reconoce que en su empresa o institución existe algún criterio de asignación de bono de acuerdo al rendimiento laboral. El porcentaje es similar en empresas ganadoras como en el resto de ellas.

TABLA 13: CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE BONOS SEGÚN PRODUCTIVIDAD			
Bonos	Empresas participantes	Empresas ganadoras	Resto de las empresas
Por productividad general de la empresa	86%	90%	85%
Por la productividad individual	75%	80%	74%
Por la productividad del grupo de trabajo	69%	70%	69%
*Por rendimiento laboral General (según encuesta RR.HH.)	88%	100%	85%
*Por rendimiento laboral General (según encuesta trabajadores)	70%	70%	70%

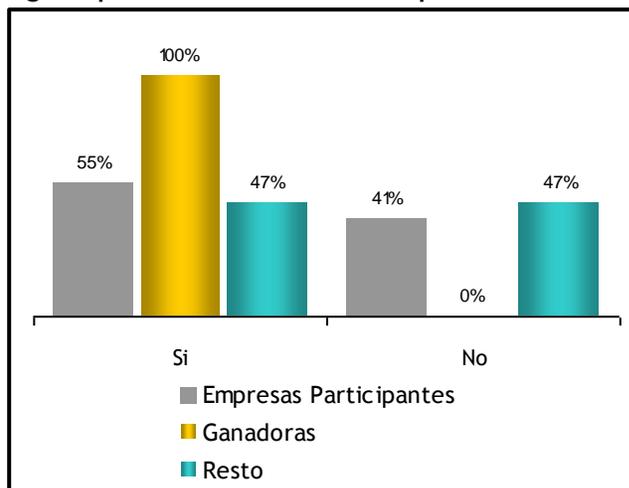
#### XI.4.2. Políticas de Bonos: Asignación para extra-laborales

Los principales bonos extra-laborales entregados por las empresas e instituciones están muy ligados a las fiestas. Los principales son el bono o aguinaldo para fiestas patrias, el navideño y regalos de navidad para hijos e hijas de funcionarios. Dentro de los bonos destinados para el bienestar familiar destacan las mejores empresas con el bono por matrimonio y por nacimiento. En general, las empresas ganadoras dan un impulso a la educación familiar al tener, en su mayoría, bonos que ayudan a los empleados con hijos de buen rendimiento escolar y académico.

TABLA 14: TIPOS DE BONOS						
Bonos	Empresas participantes		Empresas Ganadoras		Resto de las empresas	
	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.
Aguinaldo o bono de 18 de septiembre	84%	87%	80%	85%	85%	87%
Aguinaldo o bono navideño	84%	86%	90%	84%	83%	87%
Regalos de navidad para los hijos de funcionarios	84%	80%	80%	63%	85%	86%
Bono escolar para trabajadores con hijos (marzo)	81%	85%	100%	86%	78%	84%
Bono matrimonial	77%	73%	90%	70%	74%	75%
Bono por natalidad	75%	74%	90%	72%	72%	75%
Bonos a hijos de empleados/as con mejor rendimiento escolar	52%	64%	70%	71%	48%	61%
Bonos a hijos universitarios, de empleados/as con mejor rendimiento académico	52%	63%	70%	76%	48%	59%
Otras	55%	-	70%	-	52%	-

#### XI.5.1 Existencia de ayuda para hijos con alguna discapacidad o enfermedad

Gráfico: Ayuda para empleados con hijos que padecen algún tipo de enfermedad o discapacidad



En general, la mitad de empresas participantes ayuda a todos los empleados con algún hijo discapacitado. Sin embargo, todas las mejores empresas e instituciones lo hacen y la mitad del resto no lo hace.

### XI.5.2 Ayuda para hijos con alguna discapacidad o enfermedad

En general, los sistemas de ayuda más utilizados en las empresas e instituciones para los trabajadores con hijas e hijos que padecen algún tipo de discapacidad, son la flexibilidad de horario y ayuda económica. Es notable la diferencia porcentual que existe entre las mejores empresas con el resto, destacando principalmente que el 100% de las empresas e instituciones ganadoras disponen de horario flexible para estos casos.

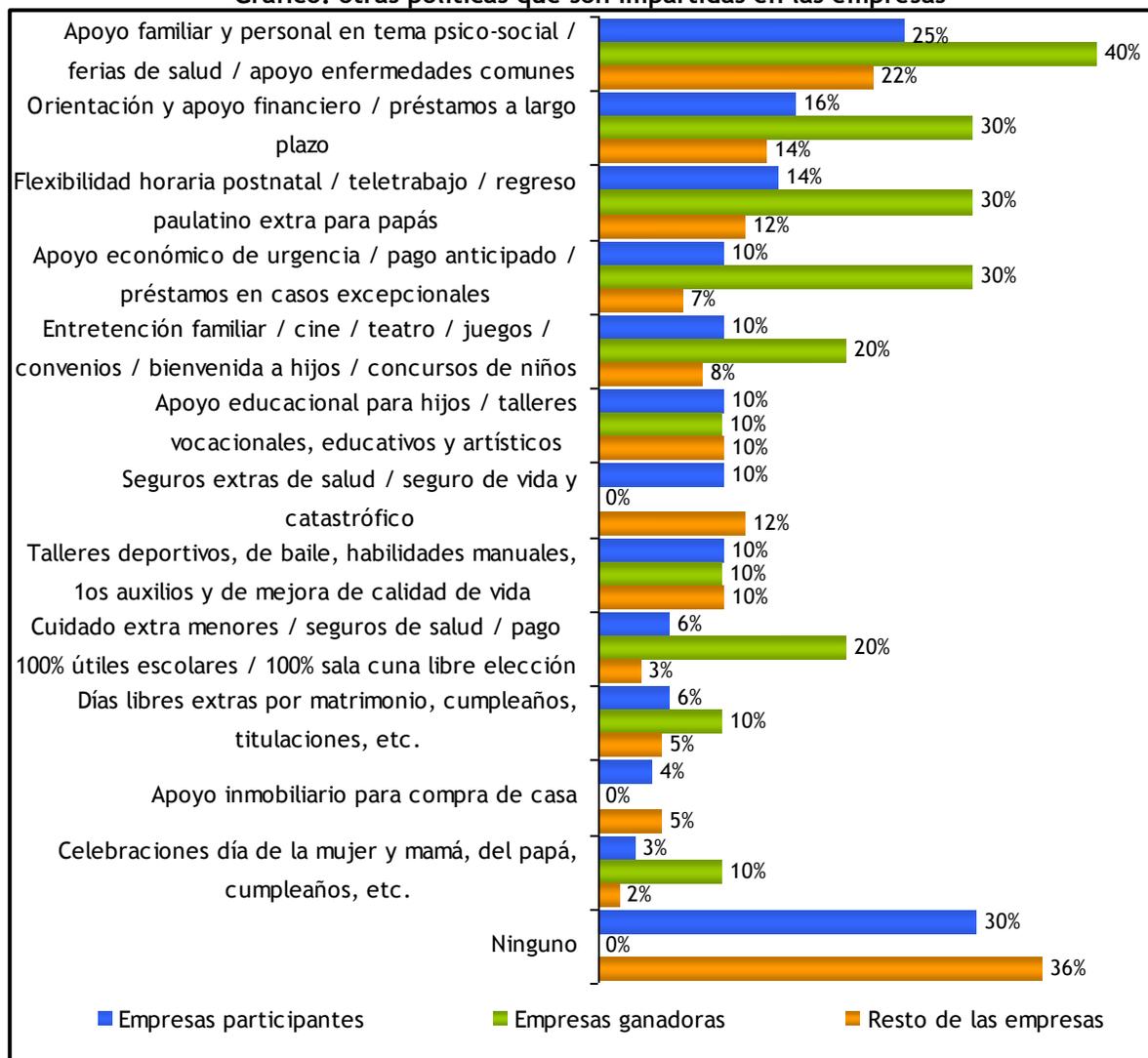
TABLA 15: TIPO DE AYUDA PARA EMPLEADOS CON HIJOS QUE PADECEN ALGÚN TIPO DE ENFERMEDAD O DISCAPACIDAD			
Bonos	Empresas participantes	Empresas Ganadoras	Resto de las empresas
Ayuda con la flexibilidad de horario	78%	100%	71%
Ayuda económica	68%	90%	61%
Ayuda en programa de salud	66%	90%	58%
Otras	34%	80%	19%
Ayuda en transporte	24%	40%	19%

Las otras políticas nombradas por las empresas tienen que ver con atención de salud extra al seguro que ya poseen. En algunos también destaca la ayuda psicológica, siquiátrica, orientación para hijos con problemas con las drogas, psicopedagogía,

## XI.6 Otras Políticas

El 70% de las empresas tienen algún tipo de política que nace producto de la innovación, el enfoque en el trabajador y su familia, y que no son exigidas por ley. En primer lugar, el apoyo familiar y personal en psicología, psiquiatría e incluso en tratamientos de problemas familiares es el que mayor presencia tiene en las empresas participantes con un 22%, donde el 40% de las empresas ganadoras tienen alguna política al respecto. En segundo lugar, el apoyo y orientación financiera tiene un gran auge este año, especialmente por estar en época de crisis económica, con presencia en el 30% de las mejores empresas. Y en tercer lugar se ubican todas aquellas políticas que tienen como fin flexibilizar el horario de trabajo, principalmente, disminuir la estadía del trabajador en la oficina, donde el teletrabajo avanza a pasos agigantados adquiriendo mayor importancia general, especialmente en aquellos sectores y empleos relacionados con la tecnología, trabajo profesional y de oficina.

**Gráfico: otras políticas que son impartidas en las empresas**



## XII. FLEXIBILIDAD LABORAL

### XII.1. Modalidad de horarios extraordinarios

En general las empresas e instituciones ganadoras no recurren nunca o solo en ocasiones especiales a modalidades de trabajo en horarios extraordinarios. El 88% de las empresas señalan que nunca han empleado a sus trabajadores en la modalidad de 2 turnos sucesivos, sin embargo, solo el 7% de ellas señala que nunca han ocupado horas extras en las labores cotidianas. La encuesta de trabajadores señala más o menos lo mismo que la de RR.HH., en términos generales.

Al llevar al análisis por empresa se observan algunos detalles importantes de contrastar. En el caso de trabajo en dos turnos sucesivos, el 100% de las mejores empresas dice no aplicarlos nunca, sin embargo, solo el 58% de sus trabajadores señala lo mismo, algo similar ocurre con el resto de las empresas.

En cuanto al trabajo los fines de semana, en general las empresas y los trabajadores concuerdan, sin embargo, el 20% de las mejores empresas señala que solo en ocasiones especiales trabajan fines de semana versus el 50% de los trabajadores. Esto se invierte cuando observamos al resto de las empresas.

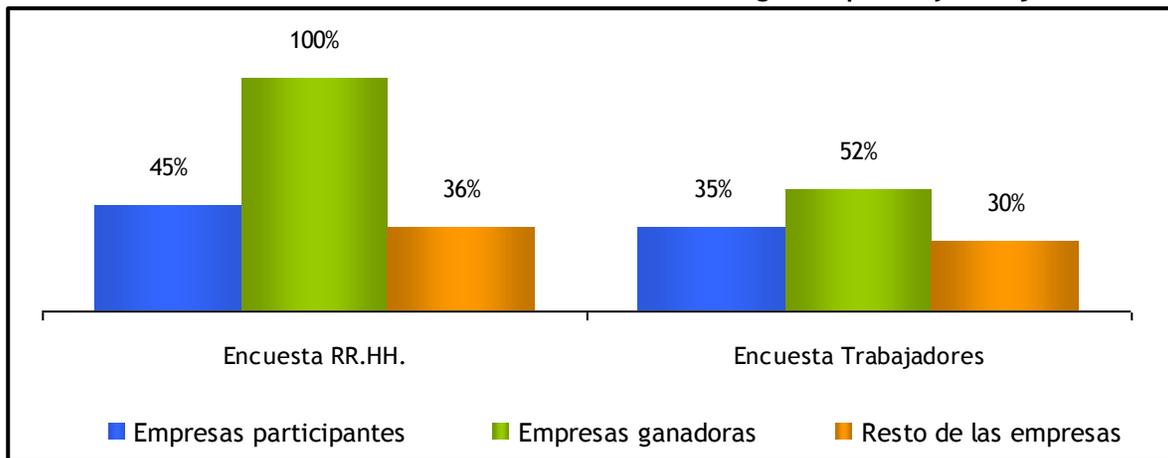
En cuanto a las horas extras, 25% de los trabajadores del resto de las empresas señala trabajar en esta modalidad regularmente, y un menor 20% de ellos en las mejores empresas.

TABLA 16: FRECUENCIA MODALIDAD DE TRABAJOS EN HORARIOS EXTRAORDINARIOS								
EMPRESAS PARTICIPANTES								
Modalidades de trabajo	Nunca		En ocasiones		Regularmente		Siempre	
Cuestionario	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab
Horas extras	7%	7%	<b>67%</b>	50%	23%	25%	3%	12%
Fines de semanas y festivos	23%	21%	57%	46%	14%	14%	6%	10%
Turnos nocturnos	42%	40%	30%	20%	20%	12%	7%	12%
2 turnos sucesivos	<b>88%</b>	56%	12%	15%	0%	3%	0%	2%
EMPRESAS GANADORAS								
Modalidades de trabajo	Nunca		En ocasiones		Regularmente		Siempre	
Cuestionario	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab
Horas extras	20%	8%	<b>70%</b>	<b>60%</b>	0%	20%	10%	6%
Fines de semanas y festivos	60%	26%	20%	<b>50%</b>	10%	11%	10%	5%
Turnos nocturnos	40%	43%	20%	20%	20%	10%	20%	11%
2 turnos sucesivos	<b>100%</b>	<b>58%</b>	0%	14%	0%	2%	0%	1%
RESTO DE LAS EMPRESAS								
Modalidades de trabajo	Nunca		En ocasiones		Regularmente		Siempre	
Cuestionario	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab	RR.HH.	Trab
Horas extras	5%	6%	<b>66%</b>	<b>47%</b>	27%	<b>26%</b>	2%	13%
Fines de semanas y festivos	17%	20%	63%	45%	15%	15%	5%	11%
Turnos nocturnos	42%	39%	32%	20%	20%	12%	5%	12%
2 turnos sucesivos	<b>86%</b>	55%	14%	16%	0%	3%	0%	2%

### XII.2.1 Flexibilidad de horarios

Las empresas participantes, en general, no han adoptado mayormente un sistema de horarios flexibles en el trabajo. Sólo el 45% del total de empresas e instituciones participantes tiene una política de horario flexible, donde el 100% de las mejores empresas lo posee y solo un 36% del resto de ellas. La percepción de los trabajadores difiere de lo señalado por las empresas, especialmente en las empresas ganadoras. Sin embargo, un porcentaje importante de trabajadores señaló no saber de políticas de flexibilidad de horarios.

Gráfico: Presencia de un sistema de horario flexible según empresas y trabajadores



### XII.2.2 Modalidad de horarios flexibles

En general las empresas están adoptando nuevas modalidades de horario flexible. A la modalidad ya bastante extendida de flexibilidad horaria en la entrada y salida del trabajo, se van sumando otras más innovadoras como el trabajo según objetivos y el teletrabajo (trabajo desde la casa u otro lugar distinto a la oficina). Lamentablemente nuevas modalidades de trabajo se dan en rubros relacionados con la tecnología y trabajo profesional.

En el caso del teletrabajo es donde resaltan mayores diferencias entre mejores empresas y el resto. El trabajo fuera de la oficina está siendo impartido como modalidad por el 70% de las empresas (sólo en aquellos trabajos que se puede desarrollar) mientras que el 41% del resto de empresas participantes lo hace.

Modalidades	Empresas participantes		Empresas Ganadoras		Resto de las empresas	
	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.	RRHH	Trab.
Flexibilidad en horario de entrada o salida.	94%	81%	90%	87%	95%	78%
Jornada parcial	72%	35%	90%	35%	64%	36%
Trabajo según objetivos y metas	56%	63%	70%	65%	50%	62%
Trabajo en casa	50%	26%	70%	34%	41%	22%
Otros modalidad	31%	-	50%	-	23%	-

Dentro de otras modalidades innovadoras impartidas se encuentran: Media jornada laboral los días viernes, re-estructuración del horario semanal, trabajando más horas durante 4 días y el 5to queda libre, entrar más temprano e irse más temprano o viceversa, “Banco de Tiempo”, etc.

### XIII. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

#### XIII.1 Existencia de instancias de información interna

El 80% del total de empresas e instituciones participantes cuenta con instancias de información sobre leyes laborales. Todas las mejores empresas poseen esta instancia de información.

Gráfico: empresas que cuentan con instancias de información sobre leyes labor

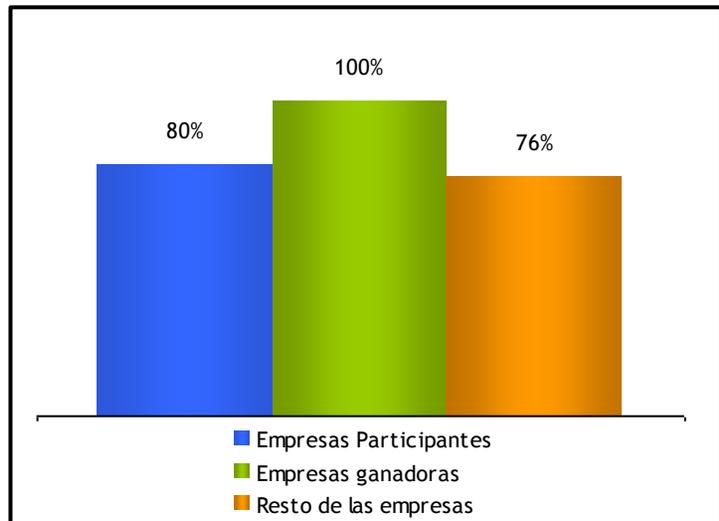
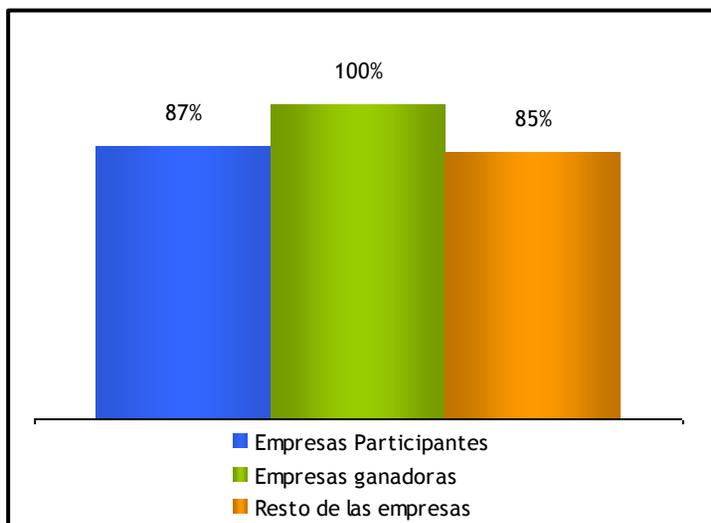


Gráfico: Empresas que cuentan con instancias de información sobre políticas laborales y flexibilidad laboral de la empresa



El 87% de las empresas participantes señala poseer instancias de información interna sobre sus políticas laborales y flexibilidad de horarios. El 100% de las mejores empresas señala poseer estas instancias, y solo el 85% del resto menciona lo mismo.

### XIII.2 Medios de Comunicación Internos

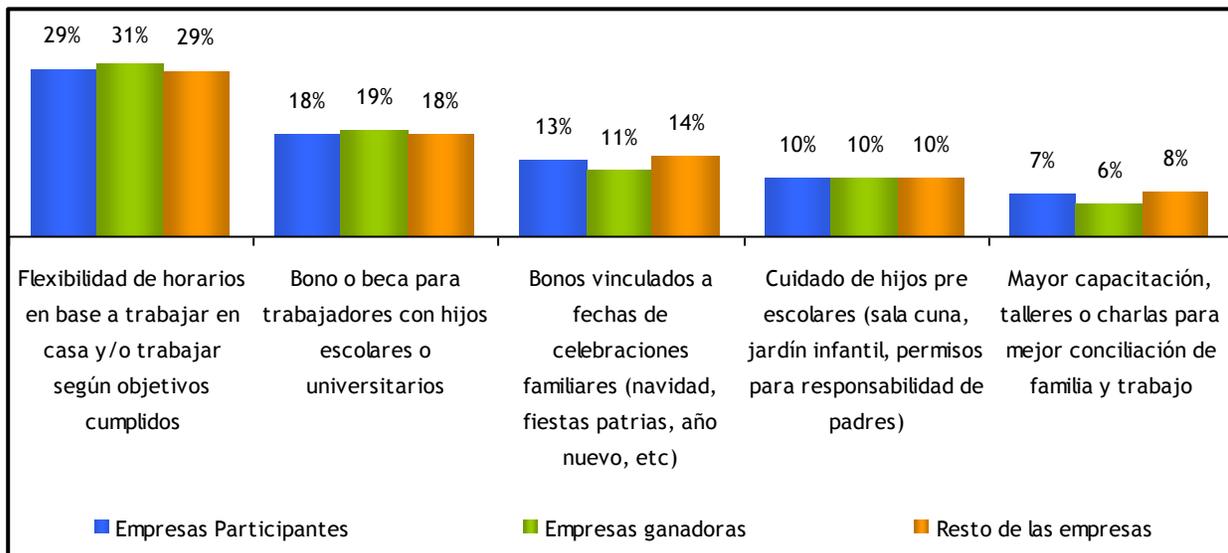
El medio de comunicación por excelencia es el cibernético. Casi el 90% de las empresas participantes ocupan este medio para comunicarse con sus trabajadores, como el correo masivo y la intranet. De lado van quedando los medios escritos, como folletos informativos o revistas corporativas, especialmente en el resto de las empresas, aunque están presentes en el 90% de las mejores empresas. Otros medios comunicacionales son las charlas o reuniones masivas, las cuales tienen por objetivo, entre otras cosas, discutir nuevas políticas laborales y formas de estar mejor en el trabajo. En otras empresas también poseen canal televisivo interno.

TABLA 18: HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES UTILIZADAS EN LAS EMPRESAS			
Herramientas comunicacionales	Empresas participantes	Empresas ganadoras	Resto de las empresas
Mail masivos	87%	100%	85%
Intranet	77%	100%	73%
Boletines informativos	58%	90%	53%
Folletos informativos	57%	90%	51%
Revistas corporativas	51%	90%	44%
Otras herramientas comunicacionales	49%	90%	42%

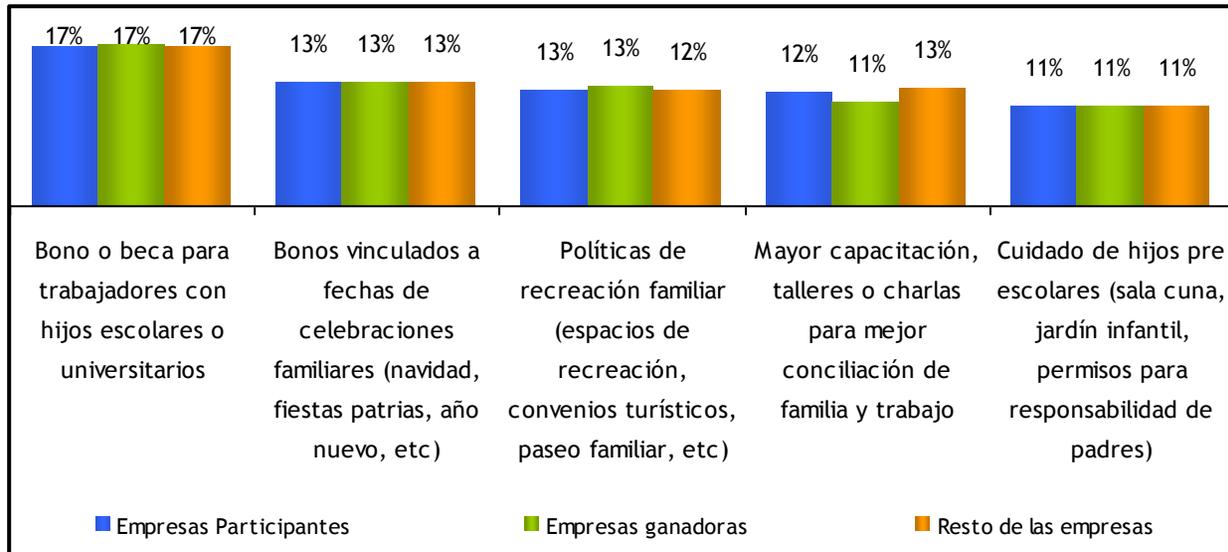
### XIV. PRIORIDADES

Según los trabajadores hay prioridades de políticas de conciliación familia y trabajo dentro de las empresas, las cuales hablan de las debilidades de cada una de éstas y la necesidad de reforzarlas. Este ítem no fue parte de la encuesta de RR.HH., y tuvo como fin profundizar en las necesidades de los trabajadores para otorgar un feedback a la gestión de conciliación trabajo y familia de las empresas e instituciones participantes.

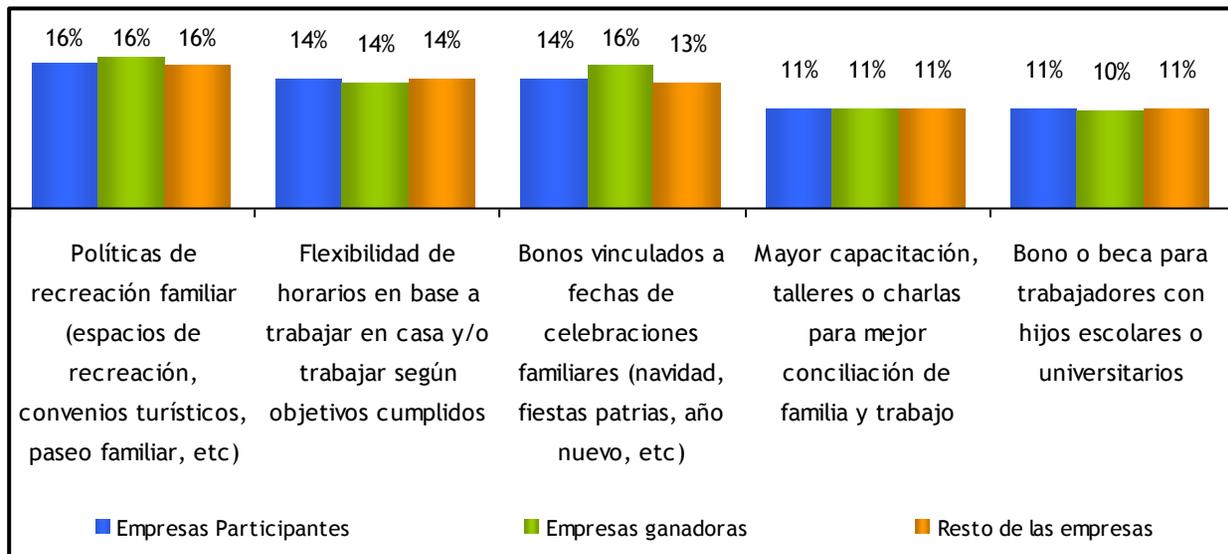
Gráfico: Primera Prioridad



**Gráfico: Segunda Prioridad**



**Gráfico: Tercera Prioridad**



Los tres gráficos señalan el orden de prioridades que dan los trabajadores a distintos aspectos de la conciliación trabajo y familia. Se puede señalar que en general tanto los trabajadores de las mejores empresas como del resto tienen las mismas prioridades.

Como primera prioridad, en general el 30% de los trabajadores cree que se debe flexibilizar los horarios en base, principalmente, a trabajar en casa o trabajar según objetivos cumplidos. En segundo lugar, se debe priorizar en bono o becas para trabajadores con hijos escolares o universitarios. Y en tercer lugar, priorizar bonos

vinculados a fechas de celebraciones familiares, como cumpleaños, navidad, nacimientos, fiestas patrias, etc. Cabe señalar que como primeras prioridades se privilegia el tiempo libre y la educación de los hijos.

En segundo lugar de prioridad, destacan los ya nombrados bonos y becas estudiantiles y bonos para celebraciones, en primer y segundo lugar respectivamente, pero en tercer lugar aparece como prioridad las políticas de recreación familiar, como espacios de recreación, convenios turísticos, etc.

Como tercera prioridad aparecen los cuatro ítems ya nombrados, sólo con distintos énfasis.

## CONCLUSIONES

### Participación femenina en el trabajo.

La participación de la mujer en el empleo es un tema que adquiere mayor importancia a nivel nacional, tanto en la discusión de género como en los nuevos roles dentro de la familia chilena. Además del tradicional rol sostenedor del padre, también se ha vuelto una necesidad el trabajo femenino para aumentar los ingresos del hogar y asegurar un mejor bienestar económico, en desmedro de la presencia de los padres en la vivienda familiar durante la jornada laboral. Estos cambios han generado nuevas presiones que se están viendo reflejadas en las organizaciones, las que en su necesidad por mantener sus buenos trabajadores y funcionarios y además atraer a otros mejores, flexibilizan sus horarios, optiman el clima laboral, aumentan los incentivos monetarios e incorporan a la familia como parte de la empresa, siendo este último el más novedoso, seguramente por la inserción de la mujer en el mundo laboral.

En cuanto a la inserción laboral femenina, se puede decir que prácticamente no ha variado desde el 2007 hasta ahora. Este año, el 42.9% de los empleados de las empresas participantes son mujeres, significando un poco menos de la mitad de los trabajadores. Estos datos corresponden al grueso de la población laboral de las empresas participantes, pero si desglosamos el análisis según nivel o cargo en la empresa, la participación femenina disminuye a medida que el cargo en la empresa o institución es mayor, llegando hasta un 11.8% de mujeres participantes en el directorio de alguna de las organizaciones participantes.

### Conciliación vida laboral y familiar.

En general la conciliación laboral y familiar se ha transformado en un tema importante en Chile, como refleja nuestro estudio. Si antes la receta innovadora para mejorar el rendimiento se basó intervenir el clima laboral a través de iniciativas como flexibilizar el horario de salida, hoy la preocupación se centra en darle herramientas al empleado para que equilibre óptimamente su tiempo laboral con el tiempo libre. Dentro de este tiempo libre los empleados con familia lo abocan de lleno en sus hijos y pareja, o en labores relacionadas con lo familiar. Acá las empresas están innovando, en entregar mejores condiciones para que el empleado comparta con su familia y la integra como parte fundamental del crecimiento de la empresa o institución. Como vimos, el *boom* de la creación de nuevas políticas de conciliación familiar se da después de los años '90, y en especial en estos últimos 9 años. Por otro lado, se puede señalar que los trabajadores evalúan muy bien las políticas de conciliación familiar instauradas en la empresa o institución, y principalmente, evalúan bien el que la empresa e institución se esté preocupando de aquello.

## **Capacitaciones y Programas extra laborales**

Las capacitaciones y programas extralaborales son un foco importante de gestión dentro de las empresas e instituciones, por ello es que todas las organizaciones poseen alguna política enfocada en ello. La encuesta de trabajadores reflejó casi lo mismo, puesto que además de existir esta política, los trabajadores son muy involucrados en ella por los beneficios generales que reporta una política formal de capacitación.

El horario preferido para hacer estas capacitaciones es el mixto, es decir, parte de ellas en el trabajo y otra parte en el tiempo libre. Sin embargo, las mejores empresas en su gran mayoría hacen estas capacitaciones dentro del horario laboral, como una forma de respetar los horarios libres de los empleados.

Además de cursos de capacitación y perfeccionamiento, las mejores empresas del estudio se están preocupando por impartir programas extra laborales relacionados indirectamente con la producción, pero directamente con el desarrollo psicológico, corporal y familiar del empleado y empleada. En general, los programas preferidos por las empresas e instituciones son los de desarrollo personal (autocuidado de salud, manejo del stress, desarrollo espiritual, etc.) y lo sigue los programas de vida saludable o alimentación sana.

También existen iniciativas de las organizaciones para crear instancias de participación deportiva interna, al cuales surgen desde RR.HH. e incluso desde los mismos empleados. Por otro lado, las organizaciones están contratando empresas externas que se preocupen de escuchar y dar solución a problemas privados de los trabajadores en forma confidencial.

## **Descanso maternal y paternal**

El descanso maternal está regulado por ley hace varios años, y funciona como una base para asegurar el bienestar de la madre y del bebé antes, durante y después del parto. Por ello es que el 38% de las empresas y organizaciones participantes otorga el descanso maternal que solo indica la ley, y las empresas restantes otorgan otros permisos complementarios al obligatorio. La modalidad de descanso más difundida entre las empresas es el retorno paulatino a la jornada laboral normal, a través de agregar más días de descanso al post natal e ir aumentando escalonadamente las horas diarias de trabajo a medida que pasan los meses hasta llegar a la jornada normal.

En el caso del padre es un poco distinto, pues el pre y post-natal se asocia a un permiso por las complicaciones obvias de un embarazo y parto. Por ello que el post-natal masculino tiene un perfil menor a nivel nacional pero se avanza en ello. Algunas empresas más innovadoras han aplicado prácticamente las mismas políticas para los

papás, principalmente en flexibilizar los horarios de entrada/salida, disminuyendo la jornada laboral y facilitando el trabajo desde la casa, sin descontar nada del sueldo, y a juicio de las empresas que aplican el post-natal masculino, no hay merma en la productividad del trabajador por encontrarse más tranquilo con su familia y más satisfecho con el trato de la empresa.

### **Apoyo familiar y beneficios**

La mayoría de las empresas brinda la posibilidad de ausentarse de la jornada cuando se necesita cumplir con algún trámite familiar. Los permisos son otorgados para todos los funcionarios, con algunas excepciones donde solo tienen ese beneficio las mamás. Todas las mejores empresas tienen formalizados estos permisos y para todos los funcionarios.

Todos aquellos trabajadores que reconocieron tener permisos especiales, casi todos poseen permiso para hacer trámites personales, visitas al médico y ausentarse para ir a reuniones o citaciones en el colegio. En general las empresas participantes están otorgando todos estos permisos, pero las más innovadoras tienen dentro de sus políticas permitir al trabajador ausentarse por defunciones, cumpleaños, trámites personales sin justificación alguna, etc.

La mayoría de las empresas tienen instancias de integración para las familias, tanto en el horario laboral como en celebraciones afuera. La navidad es una ocasión para celebrar muy extendida entre las empresas, puesto que es momento propicio para integrar a los hijos, además existen actividades recreativas para integrar a las familias y programas de verano para los niños. Otras prácticas novedosas en grandes empresas e instituciones es celebrar sus aniversarios en compañía de los niños por varios días.

Prácticamente todas las empresas participantes poseen políticas de bonos para sus trabajadores. En general, estos bonos también son ampliamente conocidos por los trabajadores. Los criterios de asignación responden principalmente a la productividad general de la empresa pues buscan incentivar la mayor producción.

Los bonos entregados por las empresas e instituciones están destinados a celebrar festividades importantes como el aguinaldo de fiestas patrias, el bono navideño y regalos para los niños en navidad. En general todos los bonos tienen mucha importancia en las mejores empresas e instituciones, y un poco menos en el resto de ellas. Por ejemplo, el 70% de las mejores empresas contemplan bonos para empleados con hijos universitarios de buen rendimiento académico, pero solo el 48% del resto hacen lo mismo. Otros evaluados son los bonos por matrimonio, por nacimiento, para gastos escolares de marzo, etc.

Otras de las políticas que fueron mencionadas por las empresas e instituciones son: ayuda personal y familiar que puede entregar la empresa al trabajador. Entre estas ayudas destacan el apoyo contra enfermedades comunes, ayuda psicológica, social y

psiquiátrica. Otra ayuda de las empresas se relaciona con el momento de crisis de este año, basado en consejos financieros y préstamos de emergencia.

En cuanto a la flexibilidad de horarios, se puede concluir que se ha vuelto una alternativa muy atractiva para empresas del rubro tecnológico y para aquellas con una alta dotación de empleados profesionales, puesto que el trabajo se basa principalmente en metas a cumplir y no en trabajos que requieran la presencia en terreno, incluso una organización tiene como meta disminuir los espacios de oficina con un sistema de trabajo desde la casa u otro lugar. Además, la flexibilidad de horarios es y será bien vista por los trabajadores, especialmente por las generaciones más jóvenes quienes privilegian el trabajo en horarios que más les acomode. Los empleados más adultos también privilegian la flexibilidad puesto que entrar/salir del trabajo en horarios no-punta, llegar más temprano a casa, destinar los tiempos que más acomoden para terminar un trabajo, tienen como consecuencia un tiempo de calidad para disfrutarlo en sí y con su familia. En base a esto se puede concluir que los empleados y empleadas evalúan muy bien las modalidades de trabajo con horarios flexibles, donde destacan la flexibilidad en horario de entrada/salida, y el teletrabajo.

### **Prioridades**

Los trabajadores, en general y sin distinción entre distintas organizaciones, prefieren que las empresa e instituciones prioricen en flexibilizar el tiempo laboral para ocupar mejor los tiempos libres, aumentar bonos y becas para hijos en edad escolar o académica, y otorgar bonos e instancias para integrarse recreativamente con la familia.

En general, los trabajadores piden prioridad en aquello que para ellos es de mayor importancia, destacando la necesidad de mayor tiempo libre y más recursos para la educación de sus hijos.

**ANEXO N° 1:**

**PRÁCTICAS MÁS DESTACADAS 2009**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Programa Educativo UdeC	<p>Programa Apoyo Psicopedagógico, destinado a hijos de empleados que se encuentran cursando de primero a cuarto básico, con el objetivo de enseñarles a organizarse, a realizar las tareas y estudiar. Éste tiene por objetivo favorecer la vida familiar de sus empleados y que cuando lleguen a sus casas los niños tengan resuelto el tema escolar. Los padres asisten a talleres de reforzamiento puesto que se requiere el compromiso y la capacitación del grupo familiar. Asimismo, se extiende el taller a los profesores jefes de los niños que participan y con ello se efectúa un apoyo en la gestión del profesor y un beneficio para la comunidad.</p>
Programas de nivelación educacional de la I. Municipalidad de Providencia	<p>Posee un abanico de programas destinados a la capacitación de hijos y cónyuges de los trabajadores. Su objetivo es darles herramientas, que aprendan un oficio, se capaciten y puedan trabajar. Asimismo, la idea es dar dignidad a través de la capacitación a la familia del funcionario (incluye el término de la educación media). Para estos efectos se cerró una alianza con el Duoc y con Chile Califica.</p>

### OTRAS PRÁCTICAS DESTACADAS 2009

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Salud	<p>Entre los programas de salud se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doctor en la oficina.</li> <li>- Doctor y dentista en la planta.</li> <li>- Posibilidad de consulta a doctor que asiste todos los miércoles a la empresa y los jueves a la planta.</li> <li>- Permiso por enfermedad de pariente dependiente.</li> <li>- Visita a la planta de personal especialista en bienestar personal (masajistas, nutricionistas, etc.).</li> <li>- Pago adelantado de licencias médicas.</li> </ul>
Horario	<p>En la flexibilidad laboral destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 medios días de libre disponibilidad (2 por mes) con una duración de 60 días.</li> <li>- 32 horas de libre disponibilidad.</li> <li>- Citación a reuniones no se puede realizar después de las 17:00 hrs. Viernes no se puede reunir después de las 15:00.</li> <li>- Flexibilidad de horario de entrada y salida, solo basta cumplir con las horas diarias de trabajo. Solo se debe estar dentro del rango de horas de entrada y salida.</li> </ul>
Post natal, Sala cuna y Jardín Infantil	<p>Se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Post natal con política de reemplazo a plazo fijo.</li> <li>- Alimentación láctea gratuita hasta el primer año de vida de los hijos de empleados y empleadas.</li> <li>- Sala cuna y jardín infantil para todo el personal.</li> <li>- Jardín infantil extendido para hijos de empleados con discapacidad, pueden mantenerse en el jardín más allá de los 5 años.</li> <li>- Retorno diferido de acuerdo con la edad del hijo (4 meses, trabaja 4 horas hasta llegar a las 8 horas) con goce total de sueldo.</li> </ul>
Integración familia	<p>Se Destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Día del niño en la oficina</li> <li>- Convenios para realizar deportes a nivel nacional donde también se integre a la familia.</li> <li>- Bono por matrimonio más la estadía en un hotel.</li> <li>- Permiso de ½ día para celebrar cumpleaños de hijos menores de 12 años.</li> </ul>

**ANEXO N° 2: CÁLCULO DEL RANKING Y PONDERADORES**
**TABLA N° 52: PONDERADOR ENCUESTA RR.HH.**

Sección	Preguntas	Valor Respuesta	Puntaje Máximo
Apoyo Familiar	14 y 25	0,25	2
		0,25	
		0,25	
		0,25	
	15-16-17-24	0	3
		0,25	
		0,75	
	18	0,2	1
		0,2	
		0,2	
		0,2	
		0,2	
	19 y 21	0	2
		1	
	22	0,111111	1
		0,111111	
		0,111111	
		0,111111	
0,111111			
0,111111			
0,111111			
0,111111			
20	0,16666667	1	
	0,16666667		
	0,16666667		
	0,16666667		
	0,16666667		
23	0,33333333	1	
	0,33333333		
	0,33333333		
Descanso Maternal /Paternal	26	0	1
		0,1	
		0,15	
		0,2	
		0,15	
		0,2	
	27	0	1
		0,1	
		0,2	
	28	0,4	0.75
		0,3	
		0	
Programas Extra-laborales	29	0,25	1
		0,16666667	
		0,16666667	
		0,16666667	
		0,16666667	
		0,16666667	
Flexibilidad Laboral	31	0	2
		0,2	
		0,3	
	32	0,5	0.75
		0	
		0,25	
	33	0,75	1
		0,25	
		0,25	
	34 y 35	0,25	2
0			
36	1	1	
	0,2		
	0,2		
	0,2		
	0,2		

TABLA N° 52: PONDERADOR ENCUESTA TRABAJADORES			
Sección	Preguntas	Valor respuesta	Puntaje Máximo
Conciliación Vida Familiar y Laboral	2	0	1
		1	
	3	0	2
1			
2			
Apoyo familiar	9-13	0,2	2
		0,2	
		0,2	
		0,2	
		0,2	
	10-11-12-18	0	3
		0,25	
	14-16	0,75	2
		0	
	15	1	1
		0,16666667	
		0,16666667	
		0,16666667	
0,16666667			
17	0,16666667	1	
	0.1111111111		
	0.1111111111		
	0.1111111111		
	0.1111111111		
	0.1111111111		
19	0.1111111111	1	
	0.1111111111		
	0.1111111111		
	0.1111111111		
Descanso Maternal /Paternal	20	0,25	1
		0,25	
		0,25	
		0,25	
		0,25	
	21	0	1
		0,1	
		0,2	
		0,4	
		0,3	
Programas extra laborales	22	0,16666667	1
		0,16666667	
		0,16666667	
		0,16666667	
		0,16666667	
	22-C1 al 22-C6	0,16666667	12
Flexibilidad laboral	24	0	2
		0,2	
		0,3	
	25	0,5	0.75
		0	
		0,25	
	26	0,75	1
		0,25	
		0,25	
	26b1 al 26b4	0,25	8
0			
		1	
		2	