

SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y ESTADÍSTICAS  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

**ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y BENEFICIOS DE  
IMPLEMENTAR MEDIDAS  
DE CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR  
EN LA EMPRESA**

**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 84**

Santiago, noviembre de 2003

El presente trabajo fue realizado, por encargo del Departamento de Estudios y Estadísticas del Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, por la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

---

Editado por el Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM.  
Teatinos 950, 5° piso, Santiago de Chile

Fono : 549.6100.  
Fax : 549.6158.

Página Web : [www.sernam.gov.cl](http://www.sernam.gov.cl)  
Portal Web : [www.mujireshile.cl](http://www.mujireshile.cl)  
Correo : [infomujer@sernam.gov.cl](mailto:infomujer@sernam.gov.cl)

Imprenta : López y Valencia Ltda.  
Diagramación : Marcelo Berríos Díaz  
ISBN : 956-7387-35-4  
Reg. Propiedad I. : 136.441

# 1. INTRODUCCIÓN

Al igual que el resto del mundo, Chile está experimentando fuertes cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales. En particular, en el ámbito del trabajo, la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, los cambios profundos en la estructura familiar, la notoria modificación de roles que padre y madre están viviendo (Censo, 2002) y las mayores demandas de la fuerza laboral por una vida más rica y diversa, más allá de la responsabilidad y tiempo dedicados al trabajo (Proyecto Fondecyt PUC, 1999), plantea a empresarios, trabajadores -hombres y mujeres-, así como a los gobiernos la necesidad de construir entornos laborales más humanos y justos, a la vez que más productivos y competitivos.

A nivel internacional, se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y los esfuerzos que los/as trabajadores/as destinan a sus actividades laborales, y los espacios y energías que dedican a su vida familiar (Brett, 1997; Felmler, 1995; Greenhaus et al., 1997; Klerman & Leibowitz, 1999; Konek & Kitch, 1994 y Oppenheim-Mason & Duberstein, 1992).

Por otra parte, la investigación realizada en otros países indican el positivo impacto que pueden tener una serie de políticas de conciliación trabajo-familia, tanto en un mayor equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares, como en el mejor desempeño de las empresas que las implementan. Medidas como la flexibilidad de horarios, los permisos para ausentarse del trabajo por motivos personales y los servicios de asistencia en labores domésticas provocan un incremento en el bienestar de quienes deben compatibilizar su trabajo con las actividades que demanda la familia (Greenhaus & Parasuraman, 1997, 1999; Hall & Parker, 1993; Lobel & Kosesek, 1996; Lobel, 1999).

Si bien en nuestro país se comienzan a observar los problemas derivados de una falta de equilibrio trabajo-familia, aún falta

por avanzar en el conocimiento del problema y sus vías de solución. Por ello, y con el objetivo de entender mejor las tensiones que se producen entre las obligaciones laborales y familiares y finalmente lograr una mayor compatibilización entre ambos mundos, es que el Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, viene desarrollando desde hace algunos años una línea de trabajo en el ámbito de la conciliación trabajo-familia. En sucesivos trabajos de investigación el SERNAM ha estado documentando la existencia, características y funcionamiento de estas medidas en diversas empresas de nuestro país (Documento de Trabajo N° 67, 1999 y Documento de Trabajo N° 78, 2002).

Los objetivos de la investigación son múltiples. El primero de ellos es recolectar información acerca del uso, difusión y valoración que hacen los/as trabajadores/as de las medidas de conciliación trabajo-familia en cuatro empresas en nuestro país. El segundo propósito es analizar los costos y beneficios, tanto cualitativos como económicos, que tiene la aplicación de estas medidas de conciliación trabajo-familia para las compañías que las implementan. Por último, la investigación se propuso, como tercer objetivo, el cálculo de un balance neto económico de estas medidas, de modo de comprender si acaso estas iniciativas son un “buen negocio” para las organizaciones que las aplican.

Respecto a la metodología utilizada, es importante indicar que esta es una investigación de carácter exploratorio por dos razones. Primero, se estudia la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia en cuatro empresas en Chile con la idea de recoger sus experiencias y valorizar los resultados obtenidos en dicha aplicación. Por tanto, lo que se busca es dar un primer paso en la valorización de las medidas de conciliación trabajo-familia, que posteriormente sirva como experiencia para evaluar el impacto de dichas iniciativas en un mayor número y variedad de empresas de nuestro país. Segundo, este trabajo es de carácter exploratorio por cuanto se utilizan, por primera vez, herramientas de medición

no desarrolladas hasta ahora en los estudios realizados tanto a nivel nacional como internacional. Las herramientas metodológicas utilizadas constituyen un primer paso muy importante en la generación de un instrumental de medición de los efectos económicos de las políticas de conciliación, las que podrán irse perfeccionando –posteriormente-, en futuros estudios que pretendan valorizar costos y beneficios de las políticas de equilibrio trabajo-familia.

La evidencia y conclusiones del presente trabajo exploratorio deben servir de base para un análisis más amplio y en un mayor número de compañías, acerca de la existencia, uso, difusión y valoración que los/as trabajadores/as tienen de las políticas de conciliación trabajo-familia. También la metodología utilizada para el cálculo de costos, beneficios y balance neto económico de estas medidas constituye un punto de partida para que en otras investigaciones se pueda realizar la valoración de las políticas que en este ámbito deseen implementar. Por último, los resultados indican que la implementación de las medidas de conciliación trabajo-familia, tienen consecuencias económicas netas positivas, constituya un estímulo para que otras organizaciones las apliquen porque vienen a dar respuesta a una necesidad y demanda real por una mejor calidad de vida de las personas y también por un más alto nivel de productividad en las empresas.

## 2. IMPORTANTES CAMBIOS

Los últimos años en Chile han sido protagonistas de lo que constituye, sin lugar a dudas, uno de los cambios sociodemográficos más importantes en la fuerza laboral. Por primera vez en nuestra historia, las mujeres han ingresado al mercado laboral de manera masiva. Las mujeres hoy, constituyen el 36% de la fuerza laboral (Censo 2002). Al mismo tiempo, se observan una serie de tendencias que impactan sobre las familias. En primer lugar, el incremento de mujeres que alcanzan la educación superior; la creciente equidad en las oportunidades para conseguir empleo, y la tendencia de las mujeres profesionales a casarse también con hombres profesionales. Esto está causando que el número de familias en que tanto marido y mujer son generadores de ingresos vaya en aumento en relación a aquellas en que sólo uno de los dos contribuye económicamente a la familia. En segundo término, las familias monoparentales ya no son un grupo marginal. Entre 1989 y 2001, la tasa de matrimonios ha caído de aproximadamente 104.000 a 64.000 al año (Registro Civil), mientras que en veinte años la tasa de separaciones se ha casi triplicado: desde 36 a 96 nulidades por cada 1.000 matrimonios celebrados al año entre 1980 y 2001 (Registro Civil). Lo anterior ha resultado en un aumento de las familias monoparentales en nuestro país (Censo 2002).

Una de las consecuencias de estos cambios sociodemográficos es el incremento en los conflictos trabajo-familia. No sólo para las mujeres, quienes siguen asumiendo una mayor responsabilidad en el cuidado de la familia. Ellas ahora, no sólo tienen que combinar dos cargas de trabajo, sino que también se ven presionadas a cumplir ambas tareas con un alto nivel de excelencia. Pero, el conflicto también afecta a los hombres, que producto de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y la consecuente tensión en el ejercicio de roles, deben hacerse cargo de parte de las responsabilidades familiares. La situación antes descrita genera, desde luego, importantes conflictos.

La naturaleza de estos conflictos ha sido ampliamente documentada. Greenhaus y Beutell, definen conflicto trabajo-familia como una forma de conflicto entre roles en el cual las presiones del trabajo y la familia no son compatibles en algún aspecto. En otras palabras, el asumir uno de los dos roles se dificulta por tener que responder simultáneamente al otro (1985). Ambos autores (1985), identifican tres grandes tipos de conflicto entre trabajo y familia. El primero tiene que ver con el tiempo. El tiempo utilizado en una de las dos funciones, impide destinar tiempo a la otra, causando tensión y reduciendo considerablemente el nivel de energía que la persona destina a la tarea que realiza. El segundo, es causado precisamente por los altos niveles de tensión que genera el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en la otra función. Y el último, dice relación con las conductas requeridas por ambos roles, en situaciones en que existen incompatibilidades entre los comportamientos deseables en los dos ámbitos (Yang, Chen, Choi y Zou, 2000).

También se han estudiado las consecuencias negativas de estos conflictos trabajo-familia. Entre ellos hay que mencionar los mayores riesgos de deterioro de la salud para padres que trabajan, un peor desempeño en la función parental, tensión psicológica, ansiedad, irritación frecuente, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicossomáticos (Frone, Russell y Cooper, 1997). La dificultad derivada de la ejecución de múltiples roles no sólo afecta a las personas sino también a las empresas. La insatisfacción con el trabajo, el menor desempeño y compromiso con la organización, junto a mayores niveles de ausentismo y rotación, son efectos típicos derivados de las tensiones provocadas por desempeño simultáneo de los roles laboral y familiar (Greenhaus y Beutell, 1985).

Considerando los efectos negativos de los conflictos entre trabajo y familia, algunas empresas han comenzado a implementar políticas para disminuir dichas tensiones. Las

políticas de conciliación trabajo-familia, son iniciativas implementadas por las organizaciones para ayudar a sus trabajadores/as a manejar de mejor manera la relación entre sus obligaciones en el trabajo y las actividades que les demanda la familia (Lobel, 1999). Estos programas incluyen una amplia variedad de prácticas que ayudan a los/as trabajadores/as a equilibrar las demandas de su trabajo y las obligaciones de su vida familiar (Lobel y Kossek, 1996). Muchas de estas prácticas pretenden ayudar a los/as trabajadores/as a cumplir con sus obligaciones familiares. Algunos programas apuntan a la implementación de la flexibilidad laboral, otros otorgan permisos con goce de sueldo para ausentarse del trabajo y algunos se enfocan en la entrega de servicios específicos, como el cuidado de niños/as más allá de los dos años que establece la ley.

### 3. ¿CUÁLES SON LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO- FAMILIA

El concepto de conciliación trabajo-familia ha generado una enorme cantidad de definiciones, entendiéndose de diversas maneras según el entorno en que se desarrolle. En este trabajo se define a las medidas de conciliación trabajo-familia como iniciativas -adicionales a las que establece la ley-, que adoptan las organizaciones destinadas a crear las condiciones para que trabajadores y trabajadoras puedan cumplir en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales. Como resultado de estas medidas se pretende lograr una relación más armónica entre la vida familiar y laboral, y una mayor equidad en el cumplimiento de responsabilidades de hombres y mujeres.

Tomando como punto de partida la definición anterior, es posible identificar una gran diversidad de medidas de conciliación trabajo-familia. El SERNAM (1999, 2001), por ejemplo, ha realizado un ordenamiento y clasificación en cuatro grupos de iniciativas de conciliación trabajo-familia posibles de implementar en las empresas. A partir del trabajo de dicho organismo se propone una clasificación similar, con las mismas cuatro categorías, e incorporando algunas reclasificaciones menores de ciertas políticas específicas que parecen pertinentes. Se incluyen además, una serie de formas de operacionalización práctica de dichas medidas (Tabla 1).

#### **3.1. Medidas relacionadas a la organización del tiempo de trabajo**

Se refieren a políticas que modifican la jornada diaria o mensual de trabajo, con el fin de facilitar el ejercicio de determinadas funciones familiares.

#### **3.2. Medidas relacionadas a permisos por responsabilidades familiares o necesidades personales**

Esta categoría la comprenden permisos orientados a que los/as empleados/as puedan cumplir de forma adecuada con responsabilidades asociadas al cuidado de sus familiares directos como, por ejemplo,

permisos por nacimiento de hijos/as o por muerte de familiares. Incorpora también las iniciativas que permiten pausas laborales con o sin sueldo -su eventual reemplazo para capacitación y desarrollo-, además de permisos pactados para la realización de trámites y proyectos personales.

#### **3.3. Servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas**

Esta categoría incluye todos aquellos esfuerzos que hace la empresa para facilitar el acceso a los/as trabajadores/as a servicios de apoyo al ejercicio de funciones domésticas y familiares. Por ejemplo, los convenios con jardines infantiles o el poner a disposición de los empleados una persona dedicada al pago de cuentas o realización de trámites.

#### **3.4. Otras medidas**

Se refiere a otras políticas relacionadas al apoyo en transporte o social, asesorando cuando el/la empleado/a cuando debe trasladarse a vivir a otra ciudad; los buses de acercamiento al y desde el lugar de trabajo, y la reubicación de personal dentro de las plantas, oficinas o puntos de venta que tiene la compañía, de acuerdo al lugar de residencia de cada persona.





## 4. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LAS POLÍTICAS TRABAJO - FAMILIA PARA LA EMPRESA

Si bien las políticas de equilibrio trabajo-familia están dirigidas a solucionar los conflictos de rol ocasionados por las múltiples demandas laborales y familiares de los/as empleados/as, el énfasis de este trabajo está centrado en el análisis de los beneficios netos que dichas políticas pueden generar para la empresa que las implementa. Tanto en el mundo académico, como al interior de las propias empresas, existe un creciente interés por entender mejor el papel que juegan las prácticas de recursos humanos como fuente de la ventaja competitiva (Coff, 1997). En particular, la investigación más reciente y el esfuerzo de algunas organizaciones se ha enfocado en los sistemas de recursos humanos que generan un alto compromiso entre los/as trabajadores/as, diseñados para otorgar a las personas que allí laboran, importantes incentivos asociados a desempeño, participación en la toma de decisiones y oportunidades para un desarrollo más integral de sus vidas. A cambio de estas inversiones, las empresas esperan atraer y desarrollar a un equipo humano de alto rendimiento, motivado y comprometido con los objetivos de la organización (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Portales, 2001).

También se ha argumentado que los programas de conciliación trabajo-familia pueden contribuir en la protección y en una mejor utilización de las inversiones realizadas en recursos humanos (Osterman, 1995). Estas iniciativas pueden tener impacto en tres importantes aspectos del desempeño de la organización.

Primero, y debido a que los conflictos entre las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares pueden provocar mayores niveles de rotación y abandono en el trabajo, las iniciativas que reducen estas tensiones pueden ayudar a las empresas a retener a aquellos trabajadores/as valiosos que se ha reclutado y entrenado. Las políticas de equilibrio trabajo-familia pueden también reducir otras conductas de "abandono" del trabajo, como la reducción del esfuerzo en las labores realizadas, atrasos y ausentismo, las que a su vez disminuyen el valor de las

inversiones realizadas por las empresas en sus empleados/as (Blau, 1985). Varios autores han planteado que los programas de equilibrio trabajo-familia mejoran el desempeño de las compañías al disminuir el ausentismo y la rotación (Greenhaus y Parasuraman, 1997, 1999; Hall y Parker, 1993; Lobel y Kossek, 1996; Lobel, 1999). Las tensiones entre las demandas del trabajo y la vida familiar pueden llevar a los/as trabajadores/as a reducir esos conflictos dedicando menos tiempo y esfuerzo en sus actuales trabajos (Brett, 1997; Konek y Kitch, 1994), reubicándose en un cargo que genere menos estrés entre lo laboral y familiar (Felmler, 1995; Greenhaus, Collins, Singh y Parasuraman, 1997) o simplemente renunciando a su trabajo (Klerman y Leibowitz, 1999; Oppenheim-Mason y Duberstein, 1992). Las organizaciones pueden incrementar su capacidad para reclutar y retener una fuerza de trabajo de alto nivel, si es que le entregan a sus empleados/as flexibilidad en el horario de trabajo y los recursos adecuados para que puedan combinar con mayor facilidad sus labores profesionales y la familia (Greenhaus y Parasuraman, 1999; Lobel, 1999).

Segundo, y en la medida que los programas de conciliación trabajo-familia son efectivos en la reducción del conflicto trabajo-familia, también pueden contribuir a mejorar ciertas actitudes de los/as empleados/as. Un estudio reciente mostró una relación negativa consistente entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción con el trabajo y la vida en general (Kossek y Ozeki, 1998). Al flexibilizar los horarios de trabajo se reduce el nivel de conflicto entre el trabajo y la familia (Hammer, Allen y Grigsby, 1997), y se incrementa la satisfacción con la vida familiar (Parasuraman, Purohit, Godshalk y Beutell, 1996). La existencia de un servicio de guardería en el lugar de trabajo ha sido relacionado con una variedad de actitudes positivas (Lobel, 1999). Por su parte, estudios longitudinales indican que aquellas organizaciones que proveen permisos por paternidad más prolongados, mayor flexibilidad en la ubicación del lugar de trabajo y un más alto nivel de apoyo por parte de los supervisores directos generan

una mayor satisfacción con el trabajo entre las nuevas madres (Holtzman y Glass, 1999).

Una más alta satisfacción podría aumentar la capacidad para contratar y retener a los/as mejores empleado/as y, adicionalmente, permitiría a la organización ser más variada en su composición y por tanto más flexible, de modo de poder responder de manera más adecuada a los cambios permanentes en el entorno competitivo (Hall y Parker, 1993).

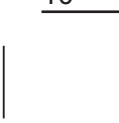
En tercer lugar, las iniciativas de reducción del conflicto trabajo-familia pueden estar dirigidas a lograr que los/as empleados/as y ejecutivos/as desplieguen un esfuerzo extraordinario más allá del mínimo requerido para conservar su trabajo (Osterman, 1995). Debido a que no todas las empresas implementan programas de conciliación trabajo-familia (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995), una compañía que sí lo haga puede generar un incentivo para que sus empleados/as se queden en la empresa, especialmente aquellos que valoran la ayuda que ésta pueda entregar para solucionar el conflicto trabajo-familia. Dado que la seguridad en el empleo ha sido prácticamente eliminada (Christensen, 1997), el deseo de permanecer dentro de una empresa que provee un apoyo importante para conciliar el trabajo con la vida familiar, puede motivar a los/as empleados/as a desplegar un alto nivel de desempeño. Es más, en circunstancias en que son aún pocas las empresas que implementan estos programas de equilibrio trabajo-familia, muchos trabajadores/as saben que está en su mejor interés realizar un esfuerzo máximo y no sólo contentarse con cumplir con el estándar mínimo exigido; especialmente cuando la empresa atraviesa por dificultades competitivas o debe realizar enormes esfuerzos de reorientación estratégica y reestructuración frente a los profundos cambios que enfrenta en su entorno (Osterman, 1995). Será en situaciones críticas para la compañía, entonces, cuando la presencia de políticas de conciliación trabajo-familia ayudarán en mayor medida a obtener un esfuerzo y desempeño más allá de lo habitual por parte

del personal.

Adicionalmente y debido a que muchas empresas no entregan beneficios dirigidos a una mejor conciliación entre trabajo y familia, aquellas que sí implementan este tipo de programas generan entre sus trabajadores/as un estímulo hacia mayores niveles de esfuerzo en las tareas que desempeñan, de modo de quedarse en la compañía, especialmente durante períodos de reestructuración, reducción o despidos de personal.

**Tabla 1: Clasificación de las políticas de conciliación trabajo-familia existentes en empresas chilenas**

Tipo de medida	Medida	Formas de operacionalizarla
<b>1. ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO</b>	1.1) Duración de la jornada de trabajo.	a. Reducción de la jornada conservando el sueldo. b. Flexibilidad de optar por jornada parcial.
	1.2) Jornada flexible o diferida	Flexibilidad horaria pactada: Ejemplos: a. 24 hrs. libres cada 3 días de trabajo. b. Trabajar todos los días hasta más tarde y salir los viernes a las 15:00 hrs. c. Adelantar horario de entrada y salida. d. Cambio de hora de almuerzo por inicio de jornada más tarde o término más temprano.
	1.3) Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.	Posibilidad de realizar parte de la jornada en el hogar.
	1.4) Tiempo de vacaciones adicional al legal	Establecer días extra de vacaciones como incentivo para que los/as trabajadores/as se los tomen en alguna época del año o bien como premio.
<b>2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES</b>	2.1) Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	Días de permiso a trabajadoras por maternidad o a trabajadores por paternidad con goce de sueldo.
	2.2) Permisos por matrimonio con goce de sueldo.	Días de permiso por matrimonio con goce de sueldo.
	2.3) Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	Días de permiso por muerte de cónyuge, hijo/a, o pariente directo con goce de sueldo.
	2.4) Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo.	Días de permiso establecido para esos fines.
	2.5) Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.	Instituir cierta cantidad de horas mensuales o días anuales para trámites personales o de dependientes, reuniones de apoderados, amamantamiento, etc.
	2.6) Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.	Programar cierta cantidad de horas mensuales o anuales para actividades de capacitación, durante la jornada laboral y conservando el sueldo.
	2.7) Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo.	Fijar cierta cantidad de horas mensuales o días anuales para actividades de capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia.
	2.8) Pausas laborales prolongadas sin goce de sueldo para capacitación o por motivos personales.	Meses o años de permiso para cursar postgrados, servicio militar, maternidad, voluntariados, etc.
<b>3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS</b>	3.1) Cuidado infantil.	a. Financiar sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años. b. Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles. c. Generar actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.
	3.2) Cuidado de ancianos.	a. Pagar hogares de ancianos. b. Financiar cuidado de ancianos a domicilio. c. Convenios para rebajas.
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijos/as.	a. Organizar vacaciones infantiles. b. Planificar actividades recreacionales para hijos/as en vacaciones.
	3.4) Apoyo a labores domésticas.	Convenios con empresas de prestación de servicios de aseo o de otro tipo de apoyo a las labores domésticas.
	3.5) Apoyo a realización de trámites.	Persona en la empresa destinada al pago de cuentas.
<b>4. OTRAS MEDIDAS</b>	4.1) Apoyo en caso de traslado a otra ciudad.	a. Inserción laboral para cónyuge. b. Inserción para hijos/as en colegios. c. Apoyo en búsqueda de vivienda.
	4.2) Transporte del/la trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.	Servicio de transporte gratuito para el/la trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.
	4.3) Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.	a. Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo familia. b. Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.). c. Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.



## 5. UN MARCO TEÓRICO PARA COMPRENDER LOS EFECTOS GENERADOS EN LOS/AS EMPLEADOS/AS POR LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA.

Un marco teórico, basado en la teoría de los intercambios, sea tal vez el más apropiado para explicar el mecanismo general subyacente a los efectos generados en los/as empleados/as por las políticas de equilibrio trabajo-familia. Muchos de los enfoques motivacionales tradicionales consideran sólo las relaciones de intercambio económico. El salario del/la empleado/a se determina mediante una estrecha supervisión o a través de incentivos basados en la productividad, de modo de remunerar al trabajador lo más de acuerdo a su contribución específica (Ouchi, 1980; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997). Recientemente, ha aumentado el interés por otro tipo de intercambios, más amplios, entre la persona y la empresa. Estos marcos de referencia, más comprensivos, disminuyen los intercambios de “toma y daca” específicos y apuntan más bien a un intercambio general entre el/la ejecutivo/a o empleado/a y su organización. En situaciones en las cuales hay un cierto nivel de confianza y compromiso mutuo, inversiones más generales como la capacitación y estímulos menos directamente relacionados con las labores de la persona -como el desarrollo de un entorno laboral que permita el desarrollo personal-, pueden ser retribuidos por el empleado/a o aplicando un mayor esfuerzo en las tareas que realiza (Osterman, 1995; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997).

El modelo de los intercambios de Akerlof (1982), entrega una posible razón que explica por qué los programas de equilibrio trabajo-familia pueden generar esfuerzos adicionales de parte de los/as empleados/as, aún cuando los beneficios que ellos pueden recibir no dependen directamente de su contribución individual. Este enfoque asume que los/as trabajadores/as pueden desarrollar sentimientos hacia la empresa donde trabajan. El autor (1982) sugiere que dichos sentimientos llevan a las personas a percibir beneficios al entregar gratuitamente algo a la organización. Una de las cosas que un empleado/a puede donar gratuitamente a la compañía donde trabaja es un esfuerzo adicional, más allá del estándar mínimo establecido, en el trabajo que realiza. Debido

a que el entregar gratuitamente algo a la organización está guiado por la norma de la reciprocidad, la empresa debe responder a su vez, “regalando” algo a cambio o los/as trabajadores/as dejarán de contribuir con esos esfuerzos adicionales. Uno de los elementos más importantes que la empresa puede donar a sus ejecutivos/as y empleados/as son normas de trabajo más flexibles y compensaciones por sobre las necesarias para atraer a un empleado similar desde el mercado laboral. Como un medio de compensación no monetario, los programas de equilibrio trabajo-familia pueden funcionar como una donación gratuita de la empresa a cambio de la posibilidad de obtener un mayor esfuerzo por parte del/la empleado/a.

De manera similar, enfoques conceptuales más recientes asumen, a menudo, que se requiere un intercambio amplio y general entre el/la empleado/a y el/la empleador/a en situaciones en las cuales la organización se puede beneficiar de las ideas y esfuerzos que van más allá de las responsabilidades específicas establecidas en el puesto de trabajo. Por ejemplo, Tsui, Pearce, Porter y Tripoli (1997), explican que en circunstancias en donde las inversiones que la compañía hace en sus trabajadores/as van más allá de la entrega de recompensas económicas específicas asociadas a rendimiento, y apuntan a otorgar un bienestar general y posibilidades de desarrollo de carrera a su personal, las organizaciones pueden esperar recibir a cambio esfuerzos adicionales por parte de sus empleados/as. Los llamados “comportamientos ciudadanos en la organización” –aquellas actividades que son relevantes para la efectividad de la empresa-, pero que no se encuentran explícitamente establecidas en las descripciones de cargo y que están por sobre lo prescrito en sus contratos (Moorman, Blakely y Niehoff, 1998). Del mismo modo, Osterman (1995), argumenta que no se puede obligar a nadie a compartir ideas acerca de cómo realizar mejor el trabajo en una organización, sino que más bien depende de

la voluntad que tengan los/as empleados/as de la empresa para entregar su creatividad a la compañía.

En este sentido, los resultados empíricos de Tsui, Pearce, Porter y Trípoli (1997), muestran que las inversiones de carácter general que la empresa hace en sus empleado/as, pueden llevar a mayores niveles de desempeño, tanto en las responsabilidades principales que indica el cargo como en las contribuciones voluntarias que puede hacer cada trabajador/a a su empresa. En resumen, existe una serie de argumentos y evidencia que muestra los beneficios que las políticas de conciliación trabajo-familia pueden tener, no sólo en las labores básicas que debe realizar un/a trabajador/a y que están establecidas en su contrato y descripción de funciones, sino también en los incentivos que pueden generar de modo de impulsar a los/as empleados/as a entregar ideas y realizar aportes más allá de lo acordado en las condiciones de trabajo pactadas con la empresa.

## 6. EXISTENCIA DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS

Para determinar las políticas de conciliación trabajo-familia implementadas en cada empresa y su correspondiente operacionalización concreta, se entrevistó a los respectivos Gerentes de Recursos Humanos de las compañías investigadas. Los resultados de esta parte del trabajo se encuentran en la Tabla 2. Las casillas que aparecen en blanco reflejan la inexistencia de la política en la empresa investigada.

Este trabajo se realizó estudiando las tres empresas señaladas anteriormente. Hacia el final del informe, se presenta evidencia y análisis adicionales efectuados a través del estudio de algunos casos personales en la empresa de tecnología de la información N°2, con el objeto de contrastar y comparar los resultados obtenidos en las tres anteriores. Un detalle más preciso de las políticas implementadas en cada empresa puede verse en el Anexo 1.

En la Tabla 2, se observa que las tres empresas implementan un número relativamente similar de medidas de conciliación trabajo-familia. La que más prácticas de este tipo ha introducido es la empresa de servicios de salud, con 15 políticas. La sigue la empresa de servicios con 14 y finalmente empresa de tecnología de la información N°1 con 11. La diferencia se produce porque la empresa de servicios de salud implementa iniciativas de conciliación trabajo-familia en las cuatro áreas de políticas antes definidas –organización del tiempo de trabajo, permisos, servicios para el cuidado de dependientes y otras-, mientras que la empresa de servicios no tiene medidas en la categoría “otros”, al igual que la empresa de tecnología de la información N°1, con la diferencia que esta última tampoco ofrece medidas relacionadas con servicios para el cuidado de familiares dependientes.

**Tabla 2: Políticas de conciliación trabajo-familia existentes en las empresas estudiadas**

Existencia de la medida y su operacionalización concreta en:				
	Tipo de medida	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
<b>1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO</b>	1.1) Duración de la jornada de trabajo			Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo y/o flexibilidad para optar por jornada parcial
	1.2) Jornada Flexible	Turnos que permiten obtener 24 hrs. libres cada dos días o cuarto turno	Se permite mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días	Se permite mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días
	1.3) Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar		Posibilidad de realizar parte de la jornada en el hogar	
	1.4) Tiempo de vacaciones adicional al legal	Días de vacaciones pagados adicionales a lo legal (invierno)	Días de vacaciones pagados adicionales a lo legal (invierno o verano)	
<b>2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES</b>	2.1) Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal)	Días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal)	Días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal)	Días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal)
	2.2) Permisos por matrimonio con goce de sueldo	Días de permisos por matrimonio con goce de sueldo	Días de permisos por matrimonio con goce de sueldo	Días de permisos por matrimonio con goce de sueldo
	2.3) Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo	Días de permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo	Días de permiso por muerte de familiares directos con goce de sueldo	Días de permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo
	2.4) Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo		Días de permiso por enfermedades de hijos/as fuera de la licencia por hijo/a menor de un año con goce de sueldo	Días de permiso por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes con goce de sueldo
	2.5) Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo		Días de salida pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo	Días de salida pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo
	2.6) Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo	Horas mensuales o anuales para actividades de capacitación durante la jornada laboral y conservando el sueldo	Horas mensuales o anuales para actividades de capacitación durante la jornada laboral y conservando el sueldo	Horas mensuales o anuales para actividades de capacitación durante la jornada laboral y conservando el sueldo
	2.7) Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo	Horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia	Horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia	Horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia
<b>3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS</b>	3.1) Cuidado infantil	Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años		Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años
		Convenios para rebajas en salas cuna o jardines infantiles		Convenios para rebajas en salas cuna o jardines infantiles
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijos/as	Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral		Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral
		Organización de actividades recreacionales para hijos/as en vacaciones		Organización de actividades recreacionales para hijos/as en vacaciones
3.5) Apoyo en realización de trámites		Persona en la empresa destinada al pago de cuentas		
<b>4. OTRAS MEDIDAS</b>	4.2) Transporte gratuito del trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa	Servicio de transporte gratuito para el trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa		
	4.3) Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.	Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia		
		Instancias de apoyo o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.)		Instancias de apoyo o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.)
	Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia			



## 7. CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS/AS EMPLEADOS/AS ACERCA DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA IMPLEMENTADAS EN LAS EMPRESAS

Con el propósito de analizar el conocimiento que los/as trabajadores/as de cada una de las empresas tenía acerca de la existencia de políticas de conciliación trabajo-familia, se confeccionó y administró una encuesta.

Entre los principales objetivos del instrumento está el evaluar, de manera cualitativa, las percepciones de los individuos acerca de las medidas, de su uso y los beneficios que perciben. Otras preguntas y resultados de la Encuesta se utilizarán en las secciones que siguen a continuación dentro de este informe. De todos modos, es conveniente señalar aquí que se preguntó a los encuestados/as acerca del grado de conocimiento de las políticas de conciliación trabajo-familia en su empresa. También se indagó sobre aspectos relacionados con la valoración y grado de satisfacción que tienen respecto de estas medidas. En tercer lugar se buscó conocer el impacto de dichas políticas en la productividad de los/as encuestados/as. Estos últimos dos aspectos de la encuesta serán utilizados, como se señaló, en las siguientes secciones del trabajo.

Para la aplicación del instrumento se utilizó un muestreo, por juicio, con la colaboración de los Encargados de Recursos Humanos de cada empresa, considerando las condiciones ideales de representatividad y balance de género, tipo de cargo y antigüedad. Se obtuvieron 141 encuestas de la empresa de servicios de salud (7% del total de empleados/as), 38 de la empresa de tecnología de la información N°1 (22% de los/as trabajadores/as totales), al ser una empresa bastante más pequeña que las otras, y 146 de la empresa de servicios (4% de quienes están contratados por dicha empresa).

El detalle de la información recogida acerca del grado de información que tienen las personas sobre la existencia de las medidas en su empresa se presenta en la Tabla 3.

Los resultados que muestra la Tabla 3 indican que, en todos los casos, las personas que

trabajan en las empresas estudiadas poseen un alto nivel de conocimiento de las medidas de equilibrio trabajo-familia que su organización posee. Así, si se calcula un promedio simple del grado de conocimiento que los/as empleados/as de cada empresa tienen acerca de las iniciativas implementadas, se observa que en la empresa de servicios de salud, las medidas de conciliación trabajo-familia son conocidas por un 79% de los/as empleados/as, seguida por la empresa de servicios en donde un 67% de sus trabajadores/as dice conocer las iniciativas, mientras que el porcentaje de personas informadas en la empresa de tecnología de la información N°1, alcanza a un 61%. En todos los casos investigados, entonces, sobre un 60% de los/as empleados/as están bien informados acerca de las medidas de conciliación trabajo-familia que ofrece la empresa donde trabajan. Posiblemente, el nivel de conocimiento en la empresa de tecnología de la información N°1 es algo menor, puesto que dichas iniciativas fueron implementadas, en definitiva, a lo largo del año pasado (2002); y, en paralelo al proceso de fusión que vivió la empresa (en este período se debió, asimismo, organizar y homogeneizar las políticas establecidas para las dos empresas participantes de la fusión). Por el contrario, tanto la empresa de servicios de salud como la de servicios tienen sus medidas en funcionamiento hace ya varios años.

Otra conclusión que se desprende del análisis es que, dentro de cada organización, los/as empleados/as no tienen un nivel de conocimiento homogéneo de las políticas, ya que existe una variación apreciable en el grado de información que tienen los/as trabajadores/as sobre distintas medidas implementadas. En la empresa de servicios de salud, se observa que mientras sólo un 37% de sus empleados/as conoce los convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles, un número importante de otras políticas son conocidas por más del 90% de las personas que allí laboran. Lo mismo ocurre con la empresa de tecnología de la información N°1, en donde

algunos permisos son conocidos por un tercio de los/as empleados/as, mientras que más del 90% de ellos sabe acerca de la flexibilidad de horario y la asistencia a capacitación dentro de las horas de trabajo. En la empresa de servicios también se aprecia que hay políticas que, estando efectivamente implementadas, sólo son conocidas por el 9% de los/as empleados/as, como es el caso de la reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo. En contraste, en la misma empresa, el 95% de los/as trabajadores/as tiene información sobre las instancias de apoyo social y asesorías existentes.

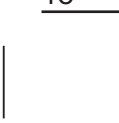
Las medidas más conocidas por los/as empleados/as, como aquellas sobre las que se tiene menor información, no son las mismas a través de las empresas encuestadas. Por ejemplo, en la empresa de servicios de salud y la empresa de tecnología de la información N°1, las medidas que apuntan a organizar más apropiadamente el tiempo de trabajo son más conocidas que en la empresa de servicios. De modo inverso, en esta última, se tiene mayor información sobre las disposiciones que tienen que ver con permisos por responsabilidades familiares o necesidades personales, que en las dos primeras.

La diversidad dentro de cada organización y entre ellas, respecto del grado de conocimiento que los/as empleados/as tienen de las medidas de conciliación trabajo-familia se explica, por una parte, por los diferentes énfasis que pone cada una en los diferentes tipos de iniciativas que implementa. La otra explicación importante para entender esta variabilidad en la información que se tiene sobre las iniciativas, dice relación con los variados intereses o demandas que los/as trabajadores/as muestran por determinadas políticas. Las personas, desde luego, prestan más atención y se informan con mayor profundidad acerca de aquellas políticas que apuntan a

solucionar problemas concretos que enfrentan y no tanto a otras que no les atañen tan de cerca.

**Tabla 3: Grado de conocimiento de las políticas de conciliación trabajo-familia**

	% de empleados/as que tienen conocimiento sobre las políticas de conciliación trabajo-familia			
	Tipo de medida	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
<b>1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO</b>	1.1) Reducción de la jornada (1/2 o 3/4) conservando el sueldo y/o flexibilidad para optar por jornada parcial			9%
	1.2) Se permite el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o 4º turno	84%	94%	31%
	1.3) Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar		69%	
	1.4) Tiempo de vacaciones adicional al legal	67%	34%	
<b>2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES</b>	2.1) Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	69%	47%	67%
	2.2) Permisos por matrimonio con goce de sueldo	91%	53%	94%
	2.3) Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo	91%	60%	93%
	2.4) Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo		31%	38%
	2.5) Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo		69%	85%
	2.6) Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo	85%	100%	92%
	2.7) Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo	87%	31%	76%
<b>3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS</b>	3.1.a) Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadores para hijos/as mayores de 2 años	50%		65%
	3.1.b) Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles	37%		35%
	3.1.c) Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral	83%		76%
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijo/as	96%		79%
	3.5) Apoyo en realización de trámites		78%	
<b>4. OTRAS MEDIDAS</b>	4.2) Transporte gratuito del trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa	99%		
	4.3.a) Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo-familia	81%		
	4.3.b) Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.)	99%		95%
	4.3.c) Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia	73%		



## 8. PERCEPCIÓN DE LA FORMA EN QUE SE APLICAN LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA Y LOS CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS PARA SU DIFUSIÓN

Continuando con el propósito de la sección anterior, que apunta a estudiar el grado de conocimiento que tienen los/as ejecutivos/as y empleados/as de las empresas estudiadas, se sondeó también entre los/as trabajadores/as de cada organización, si las medidas de conciliación trabajo-familia son aplicadas de forma equitativa y con el apoyo de las jefaturas. Adicionalmente, se consideró importante obtener información acerca de los medios por los cuáles los/as trabajadores/as se informan de estas políticas. Para medir el grado de aplicación y difusión que tienen las iniciativas, se utilizaron afirmaciones a las que se respondía dicotómicamente SI o No.

Los resultados en las 3 empresas encuestadas se presentan a continuación en la Tabla 4.

De los resultados que entrega la Tabla 4, se puede concluir que existe un alto grado de satisfacción en todas las empresas respecto al modo como se están aplicando las medidas de conciliación trabajo-familia en la organización. Es decir, un alto porcentaje de ejecutivos/as y trabajadores/as piensa que las medidas se aplican en las empresas sin discriminación, con apoyo de las jefaturas e independientemente de su buena o mala voluntad al respecto, y con sensación de libertad por parte de los/as empleados/as para utilizarlas regularmente y sin necesidad de retribución posterior.

En cuanto a los canales a través de los cuáles se informa sobre las medidas de conciliación trabajo-familia, se puede señalar que en todos los casos, las vías de información para dar a conocer las iniciativas, son múltiples. En las tres empresas se observó que la mayoría de los/as encuestados/as dice que las personas encargadas están disponibles para informar acerca del uso de las medidas. Es decir, la comunicación de estos beneficios no se centra sólo en un tipo de medio, sino que en una multiplicidad de ellos, siendo los/as encargados/as de dicha difusión una pieza clave en la adecuada información a los/as trabajadores/as. Estos resultados son

positivos, por cuanto distintas personas, en todo tipo de organizaciones, tienden a utilizar ciertos canales, y no otros, para conseguir información sobre aquello que les interesa.

En lo particular, se aprecia que en la empresa de servicios de salud y la empresa de servicios hubo más acuerdo en que la difusión de las políticas de equilibrio trabajo-familia se realiza especialmente por vías formales y que los compañeros de trabajo son un canal algo menos relevante para su difusión. A diferencia de las dos organizaciones anteriores, en la empresa de tecnología de la información N°1, la mayoría respondió que los/as compañeros/as son una vía importante de información, a la vez que señalaron una cierta ausencia de sistemas formales de difusión de las iniciativas. Lo ocurrido en esta empresa no causa extrañeza por cuanto este fenómeno puede relacionarse, en cierta forma, con las complejidades inherentes al proceso de fusión vivido y la muy reciente implementación de parte importante de las medidas. Ello estaría provocando que los canales formales de información hacia los/as trabajadores/as, en general, y la difusión de políticas de conciliación trabajo-familia, en particular, estén aún en desarrollo.

**Tabla 4: Nivel de difusión de las medidas de conciliación trabajo-familia**

Afirmación	% de empleados/as que contestan Sí a las siguientes afirmaciones		
	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
<i>Percepción acerca de la manera en que se aplican las medidas.</i>			
1. En general estas medidas se aplican sin discriminar a ningún trabajador/a.	91%	65%	81%
2. La aplicación de las medidas es independiente de la buena o mala voluntad de cada jefatura.	86%	79%	71%
3. En esta empresa la gente se siente libre de utilizar estas medidas en forma regular.	83%	85%	76%
4. Los/as jefes/as demuestran interés y apoyan el uso de estas medidas por parte de los/as trabajadores/as.	85%	79%	77%
5. Cuando un/a trabajador/a hace uso de estas medidas queda tranquilo de que no tendrá que retribuirla.	79%	79%	79%
<i>Canales de difusión de las medidas</i>			
1. Existen manuales o sistemas formales (revista u otros para dar a conocer estas medidas y su forma de implementación a los/as trabajadores/as.	83%	32%	83%
2. Las personas encargadas están siempre disponibles para informar a los/as trabajadores/as acerca del correcto uso de estas medidas.	77%	81%	81%
3. Existe información suficiente y actualizada para el uso de estas medidas.	64%	43%	67%
4. La manera de informarse acerca de estas medidas es a través de los/as compañeros/as de trabajo.	47%	62%	45%

## 9. NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

No sólo es importante conocer el tipo de medidas de equilibrio trabajo-familia que cada empresa ha implementado o el grado de conocimiento que de ellas tienen los/as empleados/as y las vías por las cuales les son comunicadas y actualizadas. También es relevante saber hasta qué punto estas iniciativas son utilizadas por el personal de las compañías que las ponen en funcionamiento. Para medir el grado de uso que tienen las medidas, se preguntó si ha usado la medida o no.

Los resultados obtenidos respecto al nivel de utilización se pueden apreciar en la Tabla 5. Allí se observa que estas iniciativas aún se aprovechan poco en las tres organizaciones estudiadas. En la empresa de servicios de salud, 9 políticas de un total de 15 son utilizadas por menos del 25% de los/as empleados/as. En el caso de la empresa de tecnología de la información N°1, de similar manera, 7 de las 11 iniciativas puestas en práctica son utilizadas por menos de un cuarto de los/as empleados/as de la empresa. En la empresa de servicios esta tendencia no cambia mucho y 10 de las 14 políticas son aprovechadas por menos del 25% de quienes laboran allí. Dicho de otro modo, sólo un 29% (empresa de servicios), 36% (empresa de tecnología de la información N°1) y 40% (empresa de servicios de salud) de las políticas de equilibrio trabajo-familia, son usadas por una porción relevante del personal de dichas instituciones.

Sin perjuicio de la baja utilización que de estos beneficios se hace, sobresale una excepción a esta tendencia. Se aprecia que la política de “asistencia a capacitación en la jornada de trabajo”, se utiliza con bastante frecuencia en las tres compañías investigadas, variando los porcentajes de uso entre 67% (empresa de tecnología de la información N°1) y 80% (empresa de servicios).

Adicionalmente, se puede agregar que existen algunas medidas de conciliación trabajo-familia, en que el uso que dan hombres y mujeres difiere de manera importante, como

se aprecia en la Tabla 6.

En todas las empresas estudiadas, los varones utilizaron más los días de permiso por nacimiento de hijos con goce de sueldo, fuera del post-natal. Esto concuerda con la tendencia que se viene observando en nuestro país desde algunos años, que muestra un cambio importante en el rol que asumen los padres. Tienen un mayor compromiso y apoyo con las tareas propias del hogar y del cuidado de los/as hijos/as, especialmente de aquellos recién nacidos y de corta edad. Por el contrario, las políticas de conciliación trabajo-familia más demandadas de manera sistemática en todos los casos, por las ejecutivas y empleadas, fueron (1) las horas mensuales o anuales para actividades de capacitación, durante la jornada laboral y conservando el sueldo; y, (2) horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero y docencia. Ambas iniciativas están directamente asociadas a la búsqueda que hacen las mujeres por mayores niveles de capacitación. Este resultado es absolutamente consistente con los datos arrojados por el último Censo que indican que, por primera vez en la historia del país, las mujeres con educación superior superan a los hombres que han alcanzado dicho nivel educacional con un 33% frente a 31% (Censo 2002). También se encontraron algunas diferencias en la utilización de las políticas de equilibrio trabajo-familia entre trabajadores/as con hijos/as pequeños/as y aquellos que tienen hijos/as en edad de adolescencia o mayores (Tabla 7).

Al analizar aquellas políticas implementadas en todas las empresas de la muestra, se observa que los padres con hijos/as pequeños/as (hasta 12 años), han hecho mayor uso de (1) los días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal) y (2) los días de permisos por matrimonio con goce de sueldo, por tratarse de parejas jóvenes con pocos años de casados e hijos/as pequeños/as que

requieren de mayor atención. Tal vez la pregunta que surge es por qué los padres con hijos/as de corta edad no utilizan tanto la flexibilidad horaria. La respuesta parece encontrarse en el hecho de que las compañías investigadas implementan, además, una serie de otras medidas, como son los permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal) y permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes con goce de sueldo, lo que estaría cubriendo al menos las eventualidades que implica el crecimiento y cuidado de la familia.

Por el contrario, las políticas de conciliación trabajo-familia más demandadas de manera sistemática en todos los casos, por los padres con hijos algo mayores (sobre 12 años), fueron (1) los turnos que permiten mover el horario de entrada o salida, tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días, un 4to turno y (2) los días de permiso por muerte de familiares directos con goce de sueldo. Ambos resultados eran esperables por cuanto una vez que los hijos/as se hacen mayores, los padres tienen más tiempo libre y van buscando desarrollar otro tipo de actividades además de su trabajo. Para ello, utilizan la flexibilidad de horario que les proveen las empresas de modo de compatibilizar los horarios de sus actividades paralelas con las demandas de tiempo de su trabajo. Respecto al mayor uso que los padres de hijos/as mayores de 12 años hacen de los permisos por muerte de familiares, sólo cabe mencionar que esto es lógico, por cuanto refleja la mayor edad que tienen esos trabajadores y la más elevada probabilidad de que puedan fallecer familiares cercanos.



**Tabla 5: Utilización de medidas de conciliación trabajo-familia**

	Tipo de Medida	Operacionalización en la empresa	Nivel de utilización de la medida (% de personas que señalaron utilizar la política descrita)		
			E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
<b>1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO</b>	1.1. Duración de la jornada de trabajo.	Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo y/o flexibilidad para optar por jornada parcial.			3%
	1.2. Jornada Flexible.	Turnos que permiten mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o un 4to turno.	35%	66%	23%
	1.3. Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.	Posibilidad de realizar parte de la jornada en el hogar.		22%	
	1.4. Tiempo de vacaciones adicional al legal.	Días de vacaciones pagados adicionales a lo legal (invierno o verano)	21%	24%	
<b>2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES</b>	2.1. Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	Días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	6%	11%	21%
	2.2. Permisos por matrimonio con goce de sueldo.	Días de permiso por matrimonio con goce de sueldo.	13%	19%	24%
	2.3. Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	Días de permiso por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	21%	14%	32%
	2.4. Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo.	Días de permiso por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes con goce de sueldo.		7%	4%
	2.5. Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.	Días de salida pactados para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.		57%	77%
	2.6. Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.	Horas mensuales o anuales para actividades de capacitación, durante la jornada laboral y conservando el sueldo.	72%	67%	80%
	2.7. Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo.	Horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia.	19%	8%	9%
<b>3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS</b>	3.1. Cuidado infantil.	Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años.	10%		11%
		Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles.	2%		2%
		Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.	12%		14%
	3.3. Recreación infantil o actividades para hijos/as.	Organización de actividades recreacionales para hijos/as en vacaciones.	21%		17%
	3.5. Apoyo en realización de trámites.	Persona en la empresa destinada al pago de cuentas.		55%	
<b>4. OTRAS MEDIDAS</b>	4.2. Transporte gratuito del trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.	Servicio de transporte gratuito para el trabajador /a desde puntos de acercamiento a su casa.	67%		
	4.3. Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.	Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia.	43%		
		Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.).	43%		53%
		Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.	64%		

**Tabla 6: Utilización de medidas de conciliación trabajo-familia considerando el género de quién las utiliza.**

			Nivel de utilización de la medida por sexo (% de hombres y mujeres que señalaron utilizar la política descrita)					
			E. Salud		E. Tecnología 1		E. Servicios	
	Tipo de Medida	Operacionalización en la empresa	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1. Duración de la jornada de trabajo.	Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo y/o flexibilidad para optar por jornada parcial.					3%	3%
	1.2. Jornada Flexible.	Turnos que permiten mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o un 4to turno.	29%	36%	67%	67%	20%	28%
	1.3. Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.	Posibilidad de realizar parte de la jornada en el hogar.			19%	29%		
	1.4. Tiempo de vacaciones adicional al legal.	Días de vacaciones pagados adicionales a lo legal (invierno o verano)	27%	17%	24%	30%		
2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1. Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	Días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	13%	3%	14%	8%	33%	7%
	2.2. Permisos por matrimonio con goce de sueldo.	Días de permiso por matrimonio con goce de sueldo.	15%	13%	19%	21%	27%	23%
	2.3. Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	Días de permiso por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	25%	18%	20%	8%	30%	33%
	2.4. Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo.	Días de permiso por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes con goce de sueldo.			7%	8%	0%	8%
	2.5. Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.	Días de salida pactados para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.			71%	45%	77%	79%
	2.6. Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.	Horas mensuales o anuales para actividades de capacitación, durante la jornada laboral y conservando el sueldo.	55%	84%	56%	77%	73%	86%
	2.7. Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo.	Horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia.	8%	23%	9%	8%	7%	10%
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1. Cuidado infantil.	Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años.	3%	14%			0%	22%
		Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles.	0%	4%			2%	2%
		Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.	17%	8%			12%	16%
	3.3. Recreación infantil o actividades para hijos/as.	Organización de actividades recreacionales para hijos/as en vacaciones.	15%	25%			14%	21%
3.5. Apoyo en realización de trámites.	Persona en la empresa destinada al pago de cuentas.			33%	79%			
4. OTRAS MEDIDAS	4.2. Transporte gratuito del trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.	Servicio de transporte gratuito para el trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.	74%	63%				
	4.3. Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.	Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia.	44%	43%				
		Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.).	49%	42%			47%	58%
		Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.	63%	66%				

**Tabla 7: Utilización de medidas de conciliación trabajo-familia considerando el número de hijos/as de quién las utiliza.**

			Nivel de utilización de la medida considerando el número de hijos/as de quien las utiliza (con hijos/as hasta 12 años y sobre esa edad)					
			E. Salud		E. Tecnología 1		E. Servicios	
	Tipo de Medida	Operacionalización en la empresa	Hijos/as <12 años	Hijos/as >12 años	Hijos/as <12 años	Hijos/as >12 años	Hijos/as <12 años	Hijos/as >12 años
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1. Duración de la jornada de trabajo.	Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo y/o flexibilidad para optar por jornada parcial.					0%	6%
	1.2. Jornada Flexible.	Turnos que permiten mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o un 4to turno.	29%	41%	58%	75%	25%	21%
	1.3. Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.	Posibilidad de realizar parte de la jornada en el hogar.			33%	7%		
	1.4. Tiempo de vacaciones adicional al legal.	Días de vacaciones pagados adicionales a lo legal (invierno o verano).	18%	25%	18%	33%		
2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1. Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	Días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	11%	2%	21%	0%	33%	9%
	2.2. Permisos por matrimonio con goce de sueldo.	Días de permiso por matrimonio con goce de sueldo.	20%	6%	19%	19%	34%	13%
	2.3. Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	Días de permiso por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	14%	28%	13%	15%	27%	38%
	2.4. Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo.	Días de permiso por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes con goce de sueldo.			13%	0%	7%	2%
	2.5. Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.	Días de salida pactados para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.			56%	57%	80%	73%
	2.6. Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.	Horas mensuales o anuales para actividades de capacitación, durante la jornada laboral y conservando el sueldo.	73%	71%	63%	71%	78%	78%
	2.7. Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo.	Horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia.	19%	18%	8%	8%	9%	8%
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1. Cuidado infantil.	Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años.	20%	0%			18%	3%
		Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles.	4%	0%			4%	0%
		Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.	14%	8%			20%	7%
	3.3. Recreación infantil o actividades para hijos/as.	Organización de actividades recreacionales para hijos/as en vacaciones.	29%	4%			24%	9%
	3.5. Apoyo en realización de trámites.	Persona en la empresa destinada al pago de cuentas.			65%	43%		
4. OTRAS MEDIDAS	4.2. Transporte gratuito del trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.	Servicio de transporte gratuito para el trabajador /a desde puntos de acercamiento a su casa.	72%	61%				
	4.3. Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.	Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia.	38%	49%				
		Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.).	45%	40%			57%	48%
		Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.	58%	70%				



## 11. PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIOS GENERADOS POR LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Además de estudiar la existencia, aplicación y grado de utilización de las medidas de conciliación trabajo-familia, parece apropiado investigar el grado en que los/as empleados/as atribuyen beneficios concretos a estas políticas implementadas por la empresa. En particular, se analizaron los beneficios de las medidas de conciliación trabajo-familia que los/as trabajadores/as perciben, en tres ámbitos: en lo personal, en el trabajo y en la gestión de las tensiones entre lo laboral y familiar. En primer lugar, se preguntó a los/as encuestados/as en la empresa de servicios de salud, empresa de tecnología de la información N°1 y la empresa de servicios, sobre los aspectos positivos que generan las políticas de equilibrio trabajo-familia en lo personal y específicamente, si se sienten respaldados frente a posibles problemas que requieran mayor atención de/al empleado/a hacia el cuidado de su familia, así como también el grado en que las políticas los hacen sentirse respetados como seres humanos. En segundo lugar, opinaron sobre el valor de las políticas de conciliación para el adecuado desarrollo de su trabajo. Por último, señalaron su parecer respecto a la eficacia que ellos perciben en las políticas como medio para lograr una mayor armonía entre el trabajo y la familia.

En todas las empresas evaluadas, sobre el 64% de los/as empleados/as estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con todas las afirmaciones referentes a los beneficios derivados de la presencia de las medidas de conciliación trabajo-familia en la empresa (Tabla 8). Es decir, existe una amplia mayoría de ejecutivos/as y trabajadores/as que concuerdan con que estas medidas: (1) les permiten sentirse respaldados por su empresa y respetados como personas, (2) mejoran la calidad del trabajo que se hace y el nivel de compromiso del empleado con su empresa, y (3) constituyen un real aporte en la solución de las tensiones trabajo-familia.

Entre todos los beneficios de las iniciativas de conciliación trabajo-familia, percibidos por los/as trabajadores/as, los que aparecen como más relevantes, de manera

relativamente sistemática, en las tres empresas estudiadas son: (1) en lo personal, el que estas medidas hacen sentir a las personas respaldadas o apoyadas por la empresa en caso de eventualidades que requieran mayor dedicación a la familia; (2) en lo laboral, el incremento de los niveles de compromiso de las personas frente a su empresa, y (3) respecto a la armonía entre lo laboral y familiar, la mejoría de la calidad de vida de las personas, debido al mayor tiempo que pueden dedicarle a estar con los suyos.

**Tabla 8: Efectos percibidos de la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia**

Efectos percibidos a raíz de la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia	Afirmación	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
	(Pregunta 3.1 de la encuesta)	Porcentaje de Respuestas "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"		
<b>Efectos percibidos sobre la propia persona</b>	El contar con alguna de estas medidas hace sentir a las personas respaldadas o apoyadas por la empresa en caso de eventualidades.	81%	94%	89%
	Estas eventualidades hacen que los/as trabajadores/as se sientan respetados como personas en sus necesidades.	74%	97%	78%
<b>Efectos percibidos sobre el trabajo que se realiza</b>	Estas medidas aumentan el compromiso de las personas frente a su empresa.	83%	97%	85%
	Estas medidas mejoran la disposición de los/as trabajadores/as frente al trabajo.	81%	94%	84%
	Estas medidas permiten a las personas trabajar más tranquilas al sentirse más seguras o protegidas.	77%	89%	83%
<b>Efectos percibidos sobre el equilibrio trabajo-familia</b>	Estas medidas permiten a las personas cumplir en forma adecuada con las responsabilidades familiares.	70%	77%	80%
	Estas medidas ayudan a disminuir el estrés al tratar de buscar un equilibrio entre mi familia y el trabajo.	64%	97%	74%
	Estas medidas mejoran la calidad de vida de la persona.	79%	94%	90%

## 12. GRADO DE VALORACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Como hemos visto en la sección anterior, los/as empleados/as le atribuyen un alto impacto a las políticas de conciliación trabajo-familia. Los/as ejecutivos/as y empleados/as perciben, en todas las compañías estudiadas, que estas iniciativas generan una serie de beneficios en lo personal, laboral y familiar. En definitiva las medidas de conciliación trabajo-familia tienen un alto valor para quienes las utilizan en las empresas donde se han puesto en práctica. Cabe, entonces, preguntarse, cuáles de estas políticas son las más valoradas por los/as trabajadores/as.

Una vez que se ha revisado el nivel de utilización y los beneficios que perciben los/as trabajadores/as de las políticas de conciliación trabajo-familia, es interesante investigar la valoración que de ellas hacen los/as empleados/as. Para ello se midió la valoración que los/as empleados/as hacen de las medidas que buscan equilibrar lo laboral con lo familiar. Sobre la valoración de medidas específicas, teniendo en cuenta las diferencias derivadas de la presencia de distintos paquetes de políticas en las diferentes empresas -aunque hubo variaciones en cuanto a la importancia asignada a cada iniciativa-, destaca que, en general, entre las más valoradas figuran los permisos por capacitación o días adicionales de vacaciones y los permisos relacionados con responsabilidades familiares.

Existe bastante similitud en el conjunto de políticas de conciliación trabajo-familia aplicadas por cada una de las tres empresas estudiadas, tal como veíamos al comienzo de este trabajo. Si bien la empresa de servicios de salud posee un mayor número de iniciativas en marcha, la diferencia con las empresas de tecnología de la información N°1 y la de servicios no es muy significativa, y en muchos casos las medidas adoptadas se repiten de empresa en empresa. Por ello, las respuestas obtenidas de los/as empleados/as respecto al grado de valoración que se le dio a medidas específicas son comparables entre sí.

Las medidas más valoradas de modo

distancia, los permisos por responsabilidades familiares o necesidades personales. Evidentemente, ellas constituyen una herramienta fundamental para cualquier persona que requiera de los tiempos necesarios cuando se tiene que atender un problema urgente o inesperado en su familia, como nacimientos, fallecimientos, enfermedades y operaciones de personas dependientes, entre otras.

A los permisos para atender responsabilidades familiares y personales, le siguen aquellas medidas que proveen los espacios para que el personal de una empresa se pueda capacitar. La asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo y los permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo. La alta valoración que recibieron estas iniciativas pueden estar respondiendo a una de las nuevas tendencias que se dan dentro del mundo laboral y que dice relación con la imposibilidad para las empresas de proveer estabilidad en el empleo. A cambio, las compañías pueden facilitar la empleabilidad de sus ejecutivos/as y trabajadores/as. Esto significa otorgarles la posibilidad de que mantengan sus habilidades y conocimientos al día mediante la capacitación y el entrenamiento, dentro y fuera del trabajo, de modo de seguir siendo atractivos para el mercado laboral. Por último y con un grado similar de valoración a las medidas ya mencionadas, aparecieron los servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas de los/as trabajadores/as; políticas

(1) Se les pidió a los/as encuestados/as que distribuyeran y asignaran un total de 100 puntos entre un conjunto de medidas de conciliación trabajo-familia que se les presentó, de acuerdo a su nivel de importancia o valoración por las mismas. La mayoría de estas iniciativas son aplicadas por la empresa, pero algunas no. De hecho, en la Tabla 9, donde se aprecian los resultados de esta parte del cuestionario, hay unas zonas grises, las cuales corresponden a aquellas políticas que la empresa no posee, pero que sin embargo fueron valoradas por los/as empleados/as.

que sin lugar a dudas proveen una solución directa al cuidado de la familia.

Vale la pena hacer notar que existe una relación sólo parcial entre las políticas más valoradas por los/as empleados/as (Tabla 5) y las que muestran un mayor nivel de utilización por parte de esos mismos trabajadores (Tabla 9). Se observa que entre las medidas más valoradas -por los/as ejecutivos/as y empleados/as de las compañías encuestadas-, se encuentran los permisos para atender responsabilidades familiares y personales. Otra de las políticas que más aprovecha el personal es la capacitación dentro de su jornada de trabajo con goce de sueldo. También la posibilidad de obtener permisos sin goce de sueldo para atender a programas de capacitación de mayor exigencia (diplomas y postgrados), fuera del horario habitual de trabajo.

Dónde no existe coincidencia, sin embargo, es en las políticas referidas a servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas. Ellas son altamente valoradas por el personal de las empresas encuestadas, pero su nivel de utilización es bastante bajo. Posiblemente esta brecha entre la necesidad de contar con estas medidas, como son el financiamiento de sala cuna o jardín infantil para trabajadores con hijos/as mayores de 2 años, convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles, actividades extraprogramáticas o convenios para niños que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral, actividades de recreación infantil en vacaciones o fines de semana, no ha sido acompañado de un adecuado nivel de información por parte de la propia empresa, de modo que esos servicios que tiene a disposición para sus empleados/as no están siendo aprovechados de mejor manera.

En el análisis efectuado se percibe que hay ciertas políticas que son altamente valoradas por los/as empleados/as de la empresa y, sin embargo, la compañía no provee dicha medida de conciliación trabajo-familia. Esta

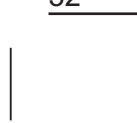
situación se da, por ejemplo, en la empresa de tecnología de la información N°1, en donde su personal asigna una alta valoración a cuestiones como el financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadores para hijos/as mayores de 2 años, convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles, actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral, y actividades de recreación infantil para los hijos/as de funcionarios. La empresa, sin embargo, no tiene implantados estos beneficios como parte de sus programas de conciliación trabajo-familia.

El análisis anterior respecto al alineamiento que debe existir entre las políticas de conciliación trabajo-familia que la empresa ofrece y sus empleados/as utilizan, por una parte, y la valoración que de estas medidas hacen los/as empleados/as, es clave a la hora de lograr los efectos positivos que estas iniciativas aportan para ambas partes. Se trata, entonces, de ajustar la oferta de medidas específicas con la demanda real por ellas. Lo anterior es importante si se considera que los estudios internacionales muestran que la sola implementación de políticas de conciliación trabajo-familia genera un 3% adicional en productividad respecto a empresas que no las ponen en práctica. Si, adicionalmente, éstas responden a necesidades de grupos específicos que valoran un determinado conjunto de iniciativas y no otras, la productividad se puede incrementar un 3% adicional. Por lo tanto, es posible conseguir un 6% más de productividad al desarrollar una estrategia de conciliación trabajo-familia donde la empresa haga coincidir las medidas que ofrece con aquellas que son más valoradas por los grupos de empleados/as específicos a los que pretenden beneficiar (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Lobel, 1999 y Osterman, 1995).



**Tabla 9: Valoración de las medidas de conciliación trabajo-familia**

	Tipo de Medida	Evaluación		
		E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1.a. Jornada parcial.		5%	5%
	1.1.b. Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo.		9%	13%
	1.2. Se permite mover el horario de entrada o salida, o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o 4to turno.	12%	13%	9%
	1.3. Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.		16%	5%
	1.4. Tiempo de vacaciones adicional al legal.	4%	4%	3%
2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1. Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	20%	13%	16%
	2.2. Permisos por matrimonio con goce de sueldo.			
	2.3. Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.			
	2.4. Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo.	15%	12%	14%
	2.5. Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.			
	2.6. Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.			
	2.7. Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo.			
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1.a. Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadores para hijos/as mayores de 2 años.	17%	13%	12%
	3.1.b. Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles.			
	3.1.c. Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.			
	3.3. Recreación infantil o actividades para hijos/as.			
	3.5. Apoyo en realización de trámites.		6	4%
4. OTRAS MEDIDAS	4.2. Transporte gratuito del trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.	19%	3	6%
	4.3.a. Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia.	13%	6%	13%
	4.3.b. Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.).			
	4.3.c. Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.			
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



## 13. ANÁLISIS DE COSTOS DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Los costos se evaluaron utilizando indicadores particulares para cada medida de conciliación trabajo-familia. Algunas de las variables consideradas para estimar los costos de las distintas políticas son: el tiempo remunerado pero no efectivamente trabajado por los/as empleados/as usuarios de las políticas, la remuneración del personal de reemplazo cuando, además, e/lal usuario/a efectivo de la medida está siendo remunerado y los costos directos asociados a la implementación de políticas específicas, como el pago de jardín infantil, la realización de talleres, la edición e impresión de revistas, entre otras.<sup>2</sup>

### 13.1. Costeo de las medidas en las empresas.

Aplicando indicadores de costos como los ya mencionados y con información obtenida en base a rondas de entrevistas con las empresas, se determinaron los costos para cada una de las medidas.

Para efectos del estudio se estimaron los costos promedio mensuales por empleado/a, considerando la información disponible de la empresa del último año (Anexo 6). Posteriormente, las estimaciones de costos son contrastadas con los beneficios cuantificables obtenidos para llegar a una aproximación del balance neto existente entre costos y beneficios.

Además de la cuantificación de los costos, se consideraron sus características fundamentales en cuanto a si son predominantemente fijos o variables. Aquellos catalogados como “variables”, se modificarán en su totalidad para la empresa dependiendo de la cantidad de empleados/as que utilice las medidas. Por otra parte, los catalogados como “fijos”, tienden, dentro de ciertos rangos, a permanecer estables en su totalidad, independientemente de la cantidad de personas que utilicen las medidas, no variando su monto total para la empresa frente a modificaciones en el número de usuarios/as. Fueron catalogados como “mixtos” aquellos compuestos en proporciones significativas por componentes

tanto fijos como variables.

En el Anexo 6, se indica que a la empresa de servicios de salud, el total de medidas de conciliación trabajo-familia le cuesta aproximadamente \$6.847 por empleado/a al mes, encontrándose en la desagregación de costos, tanto su porción fija como variable. Los costos por empleado/a de las medidas de la empresa de tecnología de la información N°1 son bastante más altos que en el caso de la empresa de salud y también, como se observará luego, que los de la empresa de servicios. En este caso los altos costos presentados en esta empresa, en relación a su tamaño (sólo 171 empleados/as frente a los 2.009 de la empresa de salud y los aproximadamente 3.500 de la empresa de servicios), están explicados por los ítems de permisos de capacitación y tiempo adicional de vacaciones fuera de lo legal. Como se verá más adelante, estos elevados costos no logran ser compensados por los beneficios que trae aparejada la implementación de programas de conciliación trabajo-familia. Finalmente, los costos de implementación del conjunto de medidas de conciliación trabajo-familia para la empresa de servicios son de \$ 7.786 por empleado/a al mes, es decir algo superior a la cifra de costos que se obtuvo para la empresa de servicios de salud.

Los altos niveles de costos para la empresa de tecnología de la información N°1, pueden estar explicados por la reciente implementación de las políticas. Es decir, la empresa se encontraría en una fase de aprendizaje en la puesta en marcha de sus programas de conciliación trabajo-familia, sobre todo si se considera que es una compañía recién fusionada. Por su parte, la empresa de servicios de salud y la empresa de servicios tienen niveles de costos bastante inferiores para sus iniciativas de conciliación.

(2) El detalle de las variables y el método utilizados para cuantificar los costos de las políticas de conciliación trabajo-familia tanto en empresa de servicios de salud, como en la empresa de tecnología de la información N°1 y empresa de servicios, se encuentran en los Anexos 4, 5 y 6, respectivamente.

Más aún, la empresa de salud, en particular, muestra un alto grado de eficiencia en la administración de éstas medidas, puesto que los niveles de utilización promedio de estos beneficios (factor clave en la determinación de los costos variables), son similares a los de la empresa de servicios (alrededor del 30% de los/as empleados/as utilizan las políticas en ambos casos) y sin embargo los costos por empleado/a de la primera son inferiores.

## 14. ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS Y BALANCE NETO DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Para estimar los beneficios de las medidas de conciliación trabajo-familia se consideraron, inicialmente, variables cuantitativas tales como el aumento en productividad, la disminución de ausentismo, licencias médicas, atrasos y rotación de personal. Sin embargo, debido a que las distintas políticas fueron implementadas en diferentes momentos en el tiempo en las empresas estudiadas (en algunos casos con implementación de políticas hace más de 10 años) y la ausencia parcial de registros de datos en largas series de tiempo, no fue posible la estimación de beneficios asociados a la mayoría de ellas. Ante estas dificultades, la principal medida cuantitativa de beneficios generados se consiguió a partir de las percepciones de variaciones de productividad señaladas en las encuestas, además de lo obtenido a partir de la realización de entrevistas en profundidad.

Adicionalmente, se tomaron en cuenta aspectos cualitativos que, a juicio de los Encargados de Recursos Humanos de la empresas, deben ser considerados como consecuencias positivas derivadas de la aplicación de iniciativas de conciliación trabajo-familia. Entre estas últimas variables se puede mencionar, dentro de las principales, la mejora en el clima laboral, aspecto que fue evaluado para las empresas a través de las encuestas.

También es importante destacar la presencia de algunos otros beneficios asociados a la implementación de programas de conciliación trabajo-familia, como, por ejemplo, el incremento en el atractivo de la empresa como empleadora y las mejoras alcanzables en imagen pública para las compañías. Por su dificultad de ser cuantificados en términos económicos, estos últimos beneficios mencionados no figuran en el estudio entre los elementos evaluados para el análisis costo-beneficio. Aún así, deben ser considerados para el logro de una visión más completa de las ventajas generadas a partir de estas iniciativas.

A continuación se presenta un detalle de la

valoración de beneficios específicos generados por la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas estudiadas:

### 14.1. Beneficios en el clima laboral

La información sobre el clima laboral fue obtenida a partir de la Encuesta, midiendo las respuestas a las afirmaciones relacionadas con los cambios en el clima laboral producto de la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia (pregunta 3.2 de la Encuesta).

En el caso de la empresa de servicios de salud, se observa que las afirmaciones testeadas obtuvieron la mayoría del porcentaje de aceptación (sobre 49% en todos los casos). Asimismo, se puede observar que, producto de la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia, la percepción de los/as encuestados/as es que el clima de trabajo se ha visto beneficiado. La afirmación que obtuvo un mayor nivel de aceptación fue que la implementación de las medidas ha contribuido a un clima de equidad y apoyo (69%), y la que obtuvo el menor nivel de aceptación, en términos relativos, fue la relacionada al aumento de espíritu de equipo (49%).

Al analizar el caso de la empresa de tecnología de la información N°1, los resultados muestran que las afirmaciones testeadas obtuvieron la mayoría del porcentaje de aceptación (sobre 50% en todos los casos). Además, al igual que en la empresa de servicios de salud, se puede observar que producto de la implementación de los programas de conciliación trabajo-familia, la percepción de los/as encuestados/as es que el clima de trabajo se vio beneficiado. En términos más específicos, se puede ver que la afirmación que obtuvo un mayor nivel de aceptación fue la relacionada a la mejora del clima laboral (82%). En cambio, la que obtuvo el menor nivel de aceptación, en términos relativos, fue la relacionada al aumento de espíritu de equipo (50%).

En la empresa de servicios se encontró un alto grado de aceptación en cuanto a que las políticas de conciliación trabajo-familia mejoran el clima laboral. Sobre el 47% de los/as encuestados/as afirmó que estas medidas tienen un impacto en la construcción de un mejor ambiente laboral. La afirmación que obtuvo un mayor nivel de aceptación fue la relacionada a la mejora del clima laboral (70%). En tanto, la que obtuvo el menor nivel de aceptación, en términos relativos, fue la relacionada al aumento de espíritu de equipo (47%). Se observa nuevamente, que producto de la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia, la percepción de los/as encuestados/as es que el clima de trabajo se vio beneficiado.

De los resultados expuestos para el total de las empresas, cabe destacar especialmente que, en las tres empresas analizadas, la mayoría de los/as encuestados/as estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el clima de trabajo se benefició con la implementación del conjunto de medidas. Y en aspectos más específicos, una de las conclusiones que se puede sacar es que las iniciativas de conciliación trabajo-familia contribuyen principalmente a generar un mejor clima laboral, en términos de un entorno de trabajo más “amigable”, no siendo tan efectivas como instrumentos de desarrollo de un mejor trabajo en equipo. Esto último, probablemente, está más asociado a prácticas más específicas y directas, como la mejora de la planificación de tareas entre los miembros de la organización, la búsqueda de objetivos comunes, una comunicación más fluida y la adecuada asignación de roles y metas, entre otros aspectos.

#### **14.2. Aumento en productividad**

La información de productividad, generada como consecuencia de la puesta en práctica de políticas de conciliación trabajo-familia, fue obtenida a partir de la Encuesta, mediante preguntas realizadas en dos secciones diferentes de dicho cuestionario (pregunta V, secciones A y B). En la primera, los/as encuestados/as seleccionaron el rango de

aumento en productividad que alcanzaron como consecuencia de la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia<sup>3</sup>.

Los resultados de productividad por empresa aparecen, a continuación, en la Tabla 12. Lo primero que hay que señalar a partir de los datos de la tabla, es que hay una opinión unánime en las tres empresas respecto a que efectivamente la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia generan aumentos importantes en productividad. En seguida, el estudio de cada una de las tres empresas viene a confirmar la evidencia observada a nivel general. Para el caso de la empresa de servicios de salud, se observa que con mayor frecuencia se seleccionó un aumento de productividad entre 15 y 30%, en tanto que un 76% de los encuestados indicó un aumento de productividad igual o mayor a un 15%. A partir de estos resultados, se desprende que la percepción de los/as encuestados/as es que la existencia de las medidas de conciliación trabajo familia en las empresas ha contribuido a aumentar la productividad en el trabajo.

Los resultados para la empresa de tecnología de la información N°1, indican que con mayor frecuencia se seleccionó un aumento de productividad entre 1 y 15%, siendo apenas un 6% de los/as encuestados/as los que señalaron que no registraban aumentos de productividad con la implementación de las medidas. Estos datos sugieren –según la percepción de la mayor parte de los/as encuestados/as-, que la existencia de las medidas de conciliación trabajo familia en las empresas ha contribuido a aumentar la productividad en el trabajo.

En la empresa de servicios se observa que, entre sus empleados/as, con mayor frecuencia se seleccionó un aumento de productividad mayor a 30%, en tanto que un

(3) Concretamente, se les pidió a los/as trabajadores/as de cada empresa que indicaran cuánto había aumentado su productividad en el trabajo producto de la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia, mediante una pregunta cerrada, con 4 alternativas (No aumentó, 1% a 15%, 16% a 30%, Más de 30%).

60% de los/as encuestados/as es que la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia en las empresas también a contribuido, al igual que en las otras dos empresas analizadas,

El impacto en productividad de las políticas de conciliación trabajo-familia también fue investigado, preguntando a los/as empleados/as de las empresas encuestadas el grado de contribución de medidas específicas de equilibrio trabajo-familia al incremento de dicha productividad<sup>4</sup>.

Hay que señalar también que las zonas que aparecen en gris en la Tabla 13, corresponden a políticas que la empresa no tiene implementadas, pero que sin embargo si estuvieran en funcionamiento producirían un incremento en la productividad. Esto quiere decir que, a pesar de no existir en su empresa, al preguntárseles a los/as encuestados/as por determinadas prácticas de conciliación trabajo-familia, estimaron que su inclusión potenciaría un incremento en la productividad.

En el caso de la empresa de servicios de salud, todas las categorías recibieron al menos un 8% de importancia en la generación de productividad adicional, con respecto al total de las políticas de conciliación trabajo-familia que se implementaron. Las categorías de medidas que más contribuyeron al aumento de productividad, según la percepción de los/as encuestados/as, son los permisos por capacitación y los sistemas de transporte.

Por su parte, las categorías de medidas que menos aportaron al aumento de productividad son las de días adicionales de vacaciones, jornada flexible y apoyo social. Hay un importante grado de coincidencia con respecto al ordenamiento en relación a la valoración o importancia de las medidas, que se analizan en la sección 12 de este trabajo. Cabe señalar que todas las categorías recibieron al menos un 11% de importancia

con respecto al total. También existe algún grado de coincidencia con respecto al ordenamiento en relación a la valoración o importancia de las medidas.

Los resultados obtenidos en la empresa de tecnología de la información N°1, indican que las categorías que más contribuyeron al aumento de productividad, según la percepción de los/as encuestados/as, son la posibilidad de trabajar parte del tiempo en la casa, los permisos para atender a programas de capacitación, la flexibilidad de horario y los permisos para atender necesidades familiares y personales. En cambio, la categoría de medidas efectivamente implementadas que menos contribuyó al aumento de productividad fueron los días adicionales de vacaciones, coincidiendo esto último con lo encontrado en la empresa de servicios de salud.

En la empresa de servicios, de las medidas existentes en la empresa, la categoría que más contribuyó al aumento de la productividad, según la percepción de los/as encuestados/as, son los permisos por capacitación seguidos muy de cerca por las autorizaciones para atender necesidades familiares o personales y los servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas de los/as trabajadores/as. Por el contrario, las iniciativas que menos contribuyeron al aumento de productividad fueron, en general, las relacionadas con modificaciones y flexibilidad de la jornada de trabajo.

En términos generales, entonces, se puede afirmar que las medidas de conciliación trabajo-familia efectivamente existentes en las empresas que más contribuyen al aumento en productividad, coinciden de manera importante de compañía en

(4) Para ello, los/as empleados/as de las tres empresas analizadas asignaron 100 puntos a las medidas que de acuerdo a su experiencia contribuyeron en mayor medida al aumento de productividad previamente indicado por ellos (Tabla 13).

compañía. Estas políticas son principalmente los permisos por responsabilidades familiares o necesidades personales, y servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas de los/as trabajadores/as.

También es relevante señalar que estas iniciativas coinciden, a su vez, con aquellas políticas que los/as propios/as empleados/as de cada organización más valoran, según lo analizado en secciones anteriores de este estudio.

Una vez obtenidos los datos anteriores, el presente estudio relaciona el aumento en la productividad, con los resultados financieros de la empresa, de modo de obtener una cuantificación económica de los mayores niveles de actividad. Finalmente, se realiza una comparación entre los beneficios económicos derivados de un mayor nivel de productividad por la implementación de medidas de conciliación trabajo-familia y los costos asociados a la instalación de las mismas, de modo de obtener un balance neto para cada una de las empresas investigadas.

### **14.3. Asociación de aumento de productividad al resultado financiero de las empresas y balance económico neto**

Los resultados obtenidos en relación a los aumentos de productividad percibidos, vinculados a los resultados financieros de las empresas analizadas, pueden ser utilizados como base para calcular los beneficios económicos en las diferentes organizaciones estudiadas.<sup>5</sup>

Las cifras de aumento de productividad obtenidas para las empresas fueron de un 16,4% para la empresa de servicios de salud, 10,5% para la empresa de tecnología de la información N°1 y 13,9% para la empresa de servicios. Estos aumentos de productividad fueron relacionados con los resultados operacionales de sus respectivas empresas, lo que se tradujo en los siguientes beneficios (desagregados por política, en base al desglose del aumento de productividad

obtenido a partir de la asignación de puntaje solicitada a este respecto en las encuestas).

Se observa que la empresa de servicios de salud obtiene 16,6% de productividad adicional por la aplicación de programas de equilibrio trabajo-familia. Adicionalmente, la empresa de salud alcanzó un balance neto positivo de \$19.132 mensual por empleado, al considerar los beneficios y costos económicamente cuantificables que se generan a partir de la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia.

Para el cálculo de los beneficios provenientes de las políticas de conciliación trabajo-familia se utilizó, en el caso de la empresa de servicios de salud, un promedio de los resultados operacionales obtenidos por ésta en los últimos cinco años. La consideración de los resultados de la compañía en un período relativamente extenso, obedece a que esta organización implementó hace ya varios años estas medidas de equilibrio trabajo-familia y, por lo tanto, se pretende reflejar en las cifras que aparecen en la Tabla 14 el efecto promedio de dichas iniciativas en el período en que han estado en funcionamiento.

En la empresa de tecnología de la información N°1, debido a la poca antigüedad de algunas políticas de conciliación trabajo-familia y su reciente proceso de fusión, se utilizó el resultado operacional obtenido por esta compañía el año 2002 para el cálculo de los beneficios. Esta empresa de tecnología, a pesar de lograr un 10,5% en productividad adicional por efecto de la puesta en marcha de políticas de trabajo-familia, obtuvo un balance neto negativo de \$-6.893 mensual por empleado/a.

El resultado del balance en dicha empresa, requiere algunas consideraciones adicionales

(5) Para la estimación del promedio del aumento de productividad por empresa y con el fin de minimizar las probabilidades de sobreestimación, se utilizaron los mínimos de los rangos señalados por categoría (No aumentó; 1% a 15%; 16% a 30%; Más de 30%), ponderados por el porcentaje de encuestados que declaró dicho aumento.



para su mejor interpretación. Primero, aún cuando las cifras muestran un balance negativo en la comparación de beneficios y costos, parece importante destacar que, en esta empresa, las medidas indicadas han sido implementadas de manera progresiva hasta fechas relativamente recientes. En relación con lo anterior, es razonable suponer que los beneficios derivados de las políticas de conciliación trabajo-familia se manifiesten con cierto rezago respecto al momento de su implementación. Es pronto aún para poder observar el potencial completo de los beneficios esperados por la implementación de las medidas en la empresa. A esto se podría sumar la existencia de una curva de aprendizaje en el proceso de puesta en marcha de los programas de equilibrio trabajo-familia, lo que implica que la empresa deberá esperar algún tiempo para lograr el óptimo funcionamiento de ellos.

En segundo lugar, el proceso de fusión vivido recientemente ha hecho particularmente difícil la comparación de beneficios y costos para esta empresa. En este sentido, aun cuando las dos empresas que se fusionaron presentaban medidas de conciliación trabajo-familia al momento de la fusión, la existencia de diferentes políticas en ambas empresas ha dificultado, tanto la recolección y procesamiento de información, como la realización del balance neto (es relativamente reciente el proceso de estandarización de las políticas). Del mismo modo, el hecho de que el proceso de homogenización de las medidas y su esfuerzo de difusión se esté llevando a cabo en la actualidad, podría estar repercutiendo en alguna medida en las percepciones de los/as empleados/as acerca de las políticas implementadas y, por lo tanto, también en los resultados entregados por la Encuesta respecto a los beneficios reales estimados.

No hay que olvidar, por último, que para el cálculo del balance neto en las tres empresas estudiadas, no se consideraron ciertos beneficios de difícil cuantificación, pero igualmente relevantes y valiosos para el

desempeño de ellas. Entre estos se cuentan el ahorro en costos derivado de la mayor lealtad y menor abandono por parte de los/as empleados/as (que incluye, por ejemplo, ahorros en reclutamiento y mayor retención de trabajadores capacitados) y beneficios de imagen para la empresa (que la vuelven más atractiva tanto para empleados/as como para consumidores).

Al igual que para el cálculo de los beneficios en la empresa de servicios de salud y en la empresa de servicios, se utilizó un promedio de los resultados operacionales obtenidos en los últimos 5 años por dicha compañía. Esta entidad generó un aumento promedio anual en productividad de 13,9% durante el último quinquenio y un balance neto mensual positivo de \$1.101 al mes por empleado/a, como consecuencia de la implementación de políticas de trabajo-familia.

**Tabla 10: Costos por empleado/a de las medidas de conciliación trabajo-familia**

		E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
		Costo mensual por empleado/a (\$)		
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1) Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4 conservando el sueldo.			Sin costo*
	1.2) Se permite mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o 4º turno.	Sin costo*	Sin costo*	Sin costo*
	1.3) Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.		Sin costo*	
	1.4) Tiempo de vacaciones adicional al legal.	2.509	12.861	
2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1) Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	10	602	30
	2.2.a) Permisos por matrimonio con goce de sueldo.	10	527	131
	2.2.b) Permisos por cambio de casa.	52		
	2.3) Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	10	95	78
	2.4) Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo.		50	
	2.5) Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.		150	2.807
	2.6) Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.	383	12.236	1.263
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1.a) Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años.	1.176		2.602
	3.1.b) Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles.	598		
	3.1.c) Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.			
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijos/as.	575		307
	3.5) Apoyo en realización de trámites.		877	
4. OTRAS MEDIDAS	4.2) Transporte gratuito del trabajador /a desde puntos de acercamiento a su casa.	432		
	4.3) Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo-familia.	27		
	4.3) Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.).	936		569
	4.3) Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.	130		
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>6.847</b>	<b>27.398</b>	<b>7.786</b>

**Tabla 11: Beneficios percibidos en la mejora del clima laboral producto de la implementación de políticas trabajo-familia**

Afirmación	E. Salud			E. Tecnología 1			E. Servicios		
	Totalmente de acuerdo/ De acuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo/ De acuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo/ De acuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo
El clima de trabajo en esta empresa se ha beneficiado con la implementación de estas medidas	63%	31%	6%	82%	15%	3%	70%	22%	8%
Ha aumentado el "espíritu de equipo" con la implementación de algunas medidas.	49%	29%	21%	50%	38%	12%	47%	37%	16%
La aplicación de algunas de estas medidas ha mejorado la relación entre los/as trabajadores/as y supervisores/as (jefaturas)	56%	31%	13%	53%	44%	3%	52%	40%	8%
Instalar estas medidas ha colaborado en la creación de un clima de equidad en la entrega de beneficios y apoyos a/la trabajador/a.	69%	20%	11%	74%	15%	12%	69%	24%	6%
Los conflictos que surgen por choque entre necesidades familiares y laborales se resuelven más rápidamente gracias a algunas de estas medidas.	58%	30%	12%	79%	21%	0%	69%	22%	8%

**Tabla 12: Aumento de la productividad**

Tramo de aumento en productividad (%)	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
	Promedio aumento de la productividad (%)		
No aumenta	14%	6%	18%
Entre 1-15%	10%	42%	22%
Entre 16-30%	42%	35%	29%
Más de 30%	<b>34%</b>	<b>16%</b>	<b>31%</b>

**Tabla 13 : Medidas que contribuyen al aumento de la productividad**

	Tipo de Medida	PUNTAJE		
		E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1.a. Jornada parcial.		3	3
	1.1.b. Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo.		6	9
	1.2. Se permite mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o 4to turno.	11	12	9
	1.3. Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.		15	3
	1.4. Tiempo de vacaciones adicional al legal.	8	7	9
2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1. Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).			
	2.2. Permisos por matrimonio con goce de sueldo.			
	2.3. Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	13	12	16
	2.4. Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley), con goce de sueldo.			
	2.5. Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.			
	2.6. Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.			
	2.7. Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo.	20	13	17
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1.a. Financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadoras para hijos/as mayores de 2 años.			
	3.1.b. Convenios con rebajas en salas cunas o jardines infantiles.			
	3.1.c. Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.	16	12	14
	3.3. Recreación infantil o actividades para hijos/as.			
	3.5. Apoyo en realización de trámites.		10	4
4. OTRAS MEDIDAS	4.2. Transporte gratuito del trabajador/a desde puntos de acercamiento a su casa.	19	3	3
	4.3. Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia.			
	4.3. Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.).	13	7	13
	4.3. Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.			
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla 14 : Balance neto**

	<b>E. Salud</b>	<b>E. Tecnología 1</b>	<b>E. Servicios</b>
<b>Aumento promedio de productividad percibido (%)</b>	16,6%	10,5%	13,9%
<b>Beneficios mensuales por empleado/a (\$)</b>	25.979	20.505	8.887
<b>Costos mensuales por empleado/a (\$)</b>	6.847	27.398	7.786
<b>Beneficios - Costos (por empleado/a, \$)</b>	<b>19.132</b>	<b>-6.893</b>	<b>1.101</b>

## 15. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN N°2

Al comienzo de este trabajo se indicó que las políticas de conciliación trabajo-familia también fueron estudiadas en la empresa de tecnología de la información N°2. En esta empresa, la investigación fue abordada a través del análisis de casos particulares de personas que hacen uso habitual de medidas específicas de conciliación trabajo-familia, puestas a su disposición por la compañía.

El objetivo de la utilización de este enfoque fue conocer, con mayor profundidad, las impresiones generales de los/as empleados/as que utilizan las medidas. Así, en cada uno de estos casos individuales se indagaron algunos aspectos sobre su uso (por ejemplo, hace cuánto tiempo las usan, cómo ha sido, etc.), incluyendo consideraciones acerca del impacto generado en su vida personal, familiar y laboral, sus opiniones acerca de qué falta en la aplicación de estas medidas para que más gente las utilice y, finalmente, el balance neto resultante, tanto para los propios beneficiados con las iniciativas, como para la empresa.

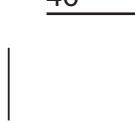
Se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro personas que actualmente utilizan alguna medida de conciliación trabajo-familia de la categoría "Organización del tiempo de trabajo". Los/as entrevistados/as utilizaban medidas consistentes en (1) trabajo de media jornada con reducción de sueldo, (2) trabajo desde el hogar, (3) pausa laboral sin goce de sueldo para estudios en el extranjero y (4) realización de parte de la jornada de trabajo en el hogar.

También se entrevistaron algunos/as supervisores/as y otros/as empleados/as que trabajan con los empleados/as investigados de modo de contrastar las opiniones entregadas por los usuarios directos de las medidas y así tener una visión más objetiva de los distintos aspectos analizados en esta empresa de computación.

En síntesis, el desarrollo de estas entrevistas mostró que la apreciación general (avalada por los "pares" de los/as entrevistados/as), apunta a que a la empresa le conviene la

implementación de este tipo de medidas, puesto que la percepción es que los/as empleados/as siguen cumpliendo las metas, incluso, en algunos casos, recibiendo sueldos menores.

Asimismo, las opiniones de los/as entrevistados/as coincidieron en señalar un balance positivo a nivel personal, con una cierta sensación de alivio derivada del uso de estas iniciativas, al poder pasar más tiempo con su familia.





## 16. CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR. ANÁLISIS DE LAS MEDIDAS EN LAS EMPRESAS Y VISIBILIZACIÓN DEL TEMA

### 16.1. Conocimiento acerca de la existencia de las medidas de conciliación

- En general se observó un alto grado de conocimiento de las medidas: sobre el 50% en la mayoría de los casos.

- Dentro de cada organización, los/as empleados/as no tienen un nivel de conocimiento homogéneo de las políticas, ya que hay una variación apreciable en el grado de información que tienen los/as trabajadores/as sobre distintas medidas implementadas. Lo anterior puede tener relación con distintos énfasis en la difusión de las políticas, contextos de cultura organizacional diferentes o el tiempo que llevan vigentes.

- Tanto las medidas más conocidas por los empleados/as, como aquellas sobre las que se tiene menor información, no son las mismas a través de las empresas encuestadas. Por ejemplo, en la empresa de servicios de salud y empresa de tecnología de la información N°1, las medidas que apuntan a organizar más apropiadamente el tiempo de trabajo son más conocidas que en la empresa de servicios. De modo inverso, en esta última empresa, se tiene mayor información sobre las medidas que tienen que ver con permisos por responsabilidades familiares o necesidades personales, si la comparamos con la empresa de servicios de salud y empresa de tecnología de la información N°1 .

- Esta amplia diversidad dentro de cada organización y entre ellas, respecto del grado de conocimiento que los/as empleados/as tienen de las medidas de conciliación trabajo-familia, se explica por los diferentes énfasis que pone cada empresa en los distintos tipos de iniciativas que implementa. También, por los variados intereses o demandas que los/as trabajadores/as tienen por ciertas políticas.

### 16.2. Percepción de la forma en que se aplican las medidas de conciliación trabajo-familia y los canales de comunicación utilizados para su difusión

- Dado los altos niveles de acuerdo con las afirmaciones testeadas, en general se percibe que las medidas de conciliación se aplican en forma justa en las empresas estudiadas, sin discriminación y con apoyo de las jefaturas.

- En las empresas donde las medidas han sido implementadas hace bastante tiempo (aproximadamente 10 años), se puede observar que éstas han sido difundidas principalmente a través de sistemas formales de comunicación.

- Hubo consenso acerca de que, en general, las políticas se aplican sin discriminación, con el apoyo de las jefaturas e independientemente de la buena voluntad de los jefes, sintiéndose libres los/as empleados/as para su utilización regular y sin necesidad de retribuciones posteriores. Además hubo acuerdo en percibir que las personas encargadas de las políticas se encuentran disponibles para informar acerca de su uso.

### 16.3. Nivel de uso de las medidas de conciliación

- Las políticas de conciliación trabajo-familia aún se utilizan poco en las empresas donde han sido implementadas.

- Se observa una coincidencia entre las medidas más usadas y las más conocidas, así como también entre las menos conocidas y las menos usadas dentro de cada empresa. Esto nos indica que las personas conocen más las medidas a través de experiencias directas de uso. También se aprecia que la política de “asistencia a capacitación en la jornada de trabajo”, se utiliza con bastante frecuencia en las tres compañías investigadas.

- Hombres y mujeres difieren en cuanto a las políticas que utilizan con mayor frecuencia unos y otros. Los varones utilizaron más los días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo, fuera del post-natal, lo

que coincide con la tendencia que se viene observando en nuestro país desde algunos años. Esto muestra un cambio importante en el rol que asumen los padres, un mayor compromiso y apoyo con las tareas propias del hogar y del cuidado de los/as hijos/as, especialmente de aquellos recién nacidos y de corta edad. Las ejecutivas y empleadas, en cambio, hicieron mayor uso de las políticas orientadas a la capacitación del personal, tanto dentro como fuera de la jornada laboral con y sin goce de sueldo. Este resultado es absolutamente consistente con los datos arrojados por el último Censo que indican que, por primera vez en la historia del país, las mujeres con educación superior superan a los hombres que han alcanzado dicho nivel educacional (33% frente a 31%, Censo 2002).

- Se encontraron algunas diferencias en la utilización de las políticas de equilibrio trabajo-familia, dependiendo de la edad de los/as hijos/as de los usuarios. Los padres con hijos/as pequeños/as (hasta 12 años), han hecho mayor uso de los días de permiso por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal), por tratarse de parejas jóvenes con pocos años de casados e hijos/as pequeños/as que requieren de mayor atención. Lo anterior está indicando que los padres con hijos/as de corta edad no utilizan tanto la flexibilidad horaria, debido a que encuentran algunas medidas de conciliación trabajo-familia sustitutivas que, muchas veces, responden de mejor manera a la necesidad que tienen para enfrentar eventualidades (enfermedades, reuniones de apoderados, etc.), más que problemas diarios en el cuidado de los/as hijos/as. Por ello, los permisos pueden ser una muy buena solución a las necesidades concretas que se le presentan a este grupo de empleados/as.

- Por el contrario, las políticas de conciliación trabajo-familia más demandadas, de manera sistemática en todos los casos, por los padres con hijos/as algo mayores (sobre 12 años), fueron: (1) los turnos que permiten mover el horario de entrada o salida, tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o un 4to turno y (2) los días de permiso por

muerte de familiares directos con goce de sueldo. Ambos resultados eran esperables, por cuanto una vez que los/as hijos/as se hacen mayores, los padres tienen más tiempo libre y van buscando desarrollar otro tipo de actividades además de su trabajo. Para ello, utilizan la flexibilidad de horario que les proveen las empresas, de modo de compatibilizar los horarios de sus actividades paralelas con las demandas de tiempo de sus labores en la empresa. Respecto al mayor uso que los padres de hijos/as mayores de 12 años hacen de los permisos por muerte de familiares, sólo cabe mencionar que esto refleja la mayor edad que tienen esos trabajadores y la más elevada probabilidad de que puedan fallecer familiares cercanos.

#### **16.4. Percepción de los beneficios generados por las políticas de conciliación trabajo-familia**

- En general se puede concluir que, en las 3 entidades, una amplia mayoría de los/as trabajadores/as consideraron que estas iniciativas de conciliación trabajo-familia les permiten sentirse respaldados por su empresa, trabajar más tranquilos, resolver necesidades relacionadas a calidad de vida y lograr un mejor manejo del estrés. Este aspecto es muy importante, ya que indica que la existencia de estas medidas en las empresas contribuye a ayudar a los/as empleados/as a obtener calidad de vida y por ende también a que la empresa tenga empleados/as más tranquilos, estableciendo a su vez las condiciones para un trabajo más eficiente.

#### **16.5. Valoración de las medidas de conciliación trabajo-familia**

- Las medidas sistemáticamente más valoradas son: (1) los permisos por responsabilidades familiares o necesidades personales; (2) aquellas medidas que proveen los espacios para que el personal de una empresa se pueda capacitar; y (3) los servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas de los/as

trabajadores/as. Las primeras, constituyen una herramienta fundamental para cualquier persona que requiera de los tiempos necesarios cuando se tiene que atender un problema urgente e inesperado en su familia. Las segundas, facilitan el desarrollo de la empleabilidad de ejecutivos/as y trabajadores/as, en un entorno económico y empresarial que ya no puede asegurar estabilidad en el empleo. El tercer grupo de medidas, sin lugar a dudas, también provee una solución directa al cuidado de la familia.

- Otra de las conclusiones que se extrae del estudio, es que existe una relación sólo parcial entre las políticas más valoradas por los/as empleados/as y las que muestran un mayor nivel de utilización por parte de esos mismos/as trabajadores/as. Se observa coincidencia entre valoración y uso en los permisos para atender responsabilidades familiares y personales, así como en la capacitación dentro de su jornada de trabajo con goce de sueldo e incluso la posibilidad de obtener permisos sin goce de sueldo para atender a programas de capacitación de mayor exigencia fuera del horario habitual de trabajo. Dónde no existe coincidencia entre utilización y valorización, sin embargo, es en las políticas referidas a servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas de los/as trabajadores/as, ya que ellas son altamente valoradas por el personal de las empresas encuestadas, pero sin embargo su nivel de utilización es bastante bajo. Posiblemente esta brecha puede ser explicada, por una falta de información de la propia empresa, ya que esos servicios que tiene a disposición para sus empleados/as no están siendo aprovechados de mejor manera.

- En el análisis efectuado se percibe, adicionalmente, que hay ciertas políticas que son muy valoradas por los/as empleados/as de la empresa y, sin embargo, la compañía no las tiene implementadas. Esta situación se da, por ejemplo, en la empresa de tecnología de la información N°1, en donde su personal asigna una alta valoración a

cuestiones como el financiamiento de sala cuna o jardín infantil de trabajadores/as para hijos/as mayores de 2 años, convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles, actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral, y actividades de recreación infantil o para los/as hijos/as de funcionarios/as. La empresa, sin embargo, no tiene incluidos estos beneficios como parte de sus programas de conciliación trabajo-familia.

- Esta parcial falta de alineamiento entre lo que los/as empleados/as más valoran y las medidas de conciliación trabajo-familia que ponen en funcionamiento las empresas, sugiere la necesidad de ajustar la oferta de medidas específicas con la demanda real por ellas, de modo de lograr mayores niveles de satisfacción de empleados/as y mejores tasas de productividad para la empresa.

## **16.6. Beneficios observados**

Dentro de los beneficios analizados se encuentran la mejora en el clima laboral y un mayor nivel de productividad.

### **16.6.1. Clima laboral**

- La mayoría de los/as encuestados/as (entre un 63% y un 82%), estuvo de acuerdo con la afirmación de que la existencia de las medidas en la empresa ha contribuido a que mejore el clima laboral. Esta es una importante conclusión, además de ser consistente con el punto anterior que afirma que los/as empleados/as valoran las medidas y se sienten más apoyados con su existencia. Dada la evidencia internacional, se puede afirmar que la generación de un mejor ambiente de trabajo contribuye positivamente en el desempeño de los/as trabajadores/as, crea sentimientos de lealtad con la empresa y ayuda a su bienestar integral.

### **16.6.2. Productividad**

- En las 3 empresas encuestadas, las personas afirmaron que perciben haber tenido

aumentos de productividad promedios entre un 11% y un 16% producto de la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia. A partir de estos resultados, se desprende que la percepción de los/as encuestados/as es que la existencia de las medidas de conciliación trabajo-familia en las empresas ha contribuido a aumentar su productividad en el trabajo.

- En las 3 empresas encuestadas, las categorías que más inciden en el aumento de la productividad son los permisos por capacitación y los días adicionales de vacaciones. Lo anterior tiene sentido ya que la capacitación contribuye a que el/la empleado/a se perfeccione, lo cual apoya su productividad en el trabajo. A su vez, los días adicionales de vacaciones pueden incidir positivamente en la productividad debido a que los/as empleados/as, al tener más días libres fuera de su trabajo resuelven problemas, descansan y atienden a sus familias, pudiendo entonces realizar sus tareas en el trabajo con mayor concentración y efectividad.

- El mayor impacto de las políticas de conciliación trabajo-familia (11%-16%), comparado con los niveles internacionales que lo sitúan en un 6%, tiene que ver con la falta en nuestro país de otras políticas de RR.HH. que apunten a una mejor calidad de vida laboral y familiar. Nuestro medio, además, se caracteriza por tener jornadas más largas, bajos niveles de trabajo en equipo y una falta de apoyo y de jefes en el trabajo (Portales, 2001). Este escenario permite que cualquier iniciativa que se ponga en funcionamiento es inmediatamente valorada por las personas, amplificando el efecto que en otras circunstancias sería importante, pero no tan significativo como lo es en Chile.

### 16.6.3. Balance neto

- Al cuantificar económicamente la existencia de las medidas (tomando en cuenta sus costos y beneficios), se observa en las empresas donde las medidas han sido implementadas hace más tiempo, un balance

neto positivo. Es decir, resulta rentable para las empresas el contar con las medidas, en términos económicos. De hecho, los beneficios superan los costos en 2 de las empresas, con los reparos comentados para la empresa de tecnología de la información N°1. Aún cuando el balance de esta última aparece como negativo, hay elementos que permiten pensar que existe cierta subvaloración derivada de la falta de consideración de los beneficios más difícilmente cuantificables, además de que sus beneficios en productividad pudieran no estarse expresando en su máximo potencial (ver comentarios en informe, sección de costos empresa tecnología de la información N°1).

- Este hallazgo es consistente con la evidencia internacional, que respalda que el instaurar estrategias que permitan a los/as empleados/as conciliar sus aspectos laborales y familiares, está directamente relacionado a la productividad de la empresa, y que es rentable introducir medidas que favorezcan estos dos aspectos.

- Un punto importante asociado a esto, es que cada empresa debe ser analizada individualmente para desarrollar un paquete de políticas que estén de acuerdo a sus necesidades. Así, su éxito y la contribución al negocio, va a depender de sus empleados/as, sus preferencias y necesidades, y el negocio central de la empresa en cuestión, entre otros aspectos. La confirmación de la presencia tanto de costos fijos como variables, es un elemento más que deben evaluar las empresas que busquen desarrollar estas iniciativas. Por ejemplo, la presencia de importantes costos fijos para algunas políticas podría ser caro en términos unitarios (por empleado/a) para una empresa pequeña. Podría convenir buscar una combinación que maximice la utilidad percibida por los/as trabajadores/as en relación a los costos que la empresa puede pagar por su implementación.

- Es importante destacar que para la realización del balance no se consideraron

ciertos beneficios de más difícil cuantificación, pero igualmente relevantes y valiosos para el desempeño de las empresas, como los relacionados con el ahorro en costos derivado de la mayor lealtad y menor abandono por parte de los/as empleados/as (que incluye ahorros en reclutamiento y capacitación de trabajadores/as , entre otros), beneficios de imagen para la empresa (que la vuelven más atractiva, tanto para los/as trabajadores/as, con lo que accede a lo mejor de la fuerza laboral, como para los consumidores), entre otros.

- Por último, hay que señalar que la información obtenida a partir de entrevistas en profundidad realizadas a usuarios de políticas, jefes, pares y profesionales de RR.HH. tanto en la empresa de tecnología de la información N°2 como en las otras empresas, es concordante con aquella que se desprende de las encuestas.



## BIBLIOGRAFIA

---

Akerlof, G.A. 1982. Labor contracts as partial gift exchange. *Quarterly Journal of Economics* 97: 543-569.

Blau, G. 1985. The relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviours. *Journal of Applied Psychology* 70: 442-450.

Brett, J. M. 1997. Family, sex and career advancement. En *Integrating work and family: challenges and choices for a changing world*. Parasuraman, S. y Greenhaus, J. H. (eds.) Quorum: Westport, CT; 143-153.

Censo, 2002. INE.

Christensen, P.M. 1997. Toward a comprehensive work/life strategy. En *Integrating work and family: challenges and choices for a changing world*. Parasuraman, S., Greenhaus, J.H. (eds.) Quorum: Westport, CT: 26-37.

Coff, R. W. 1997. Human assets and management dilemmas coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* 22: 374-403.

Felmlee, D. H. 1995. Causes and consequences of women's employment discontinuity, 1967-1973. *Work and occupations* 22: 167-187.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. 1997. Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 325-335.

Goodstein, J.D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal* 37: 350-382.

Greenhaus, J. H. y Beutell, N. J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76-88.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R y Parasuraman, S. 1997. Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior* 50: 249-270.

Greenhaus, J H. y Parasuraman, S. 1997. The integration of work and family life: barriers and solutions. En *Integrating work and family: challenges and choices for a changing world*. Parasuraman, S. y Greenhaus, J. H. (eds.) Quorum: Westport, CT; 232-240.

Greenhaus, J H. y Parasuraman, S. 1999. Research on work, family, and gender: current and future directions. En *Handbook of gender and work*. Powell, G. N. (ed.) Sage: Thousand Oaks, CA; 391-412.

Hall, D. T. y Parker, V. A. 1993. The role of workplace flexibility in managing diversity. *Organizational Dynamics* 22 (1): 4-18.

Holtzman, M. y Glass, J. 1999. Explaining changes in mother's job satisfaction following childbirth. *Work and Occupations* 26: 365-404.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Hammer, L.B., Allen, E. y Grigsby, T.D. 1997. Work-family conflict in dual earner couples: within-individual and crossover effects of work ad family. *Journal of Vocational Behavior* 50: 185-203.
- Ingram, P. y Simons, T. 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal* 38: 1466-1487.
- Klerman, J. A. y Leibowitz, A. 1999. Job continuity among new mothers. *Demography* 36: 145-155.
- Konek, C. W. y Kitch, S. L. (eds.). 1994. *Women and careers: issues and challenges*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. 1998. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology* 83: 139-149.
- Lobel, S. A. y Kossek, E. E. 1996. Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: beyond the 'family friendly' organization. En *Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace*. Kossek, E. E. y Lobel, S. A. (eds.). Blackwell: Cambridge, MA; 221-244.
- Lobel, S. A. 1999. Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. En *Handbook of gender and work*. Powell, G. N. (ed.) Sage: Thousand Oaks, CA; 453-476.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. y Niehoff, B.P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal* 41: 351-357.
- Oppenheim-Mason, K. y Duberstein, L. 1992. Consequences of child care for parents' well-being. En *Child care in the 1990s: trends and consequences*. Booth, A. (ed.). Erlbaum: Hillsdale, NJ; 127-158.
- Osterman, P. 1995. Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly* 40: 681-702.
- Ouchi, W.G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25: 129-141.
- Parasuraman, S., Purohit, Y.S., Godshalk, V.M. y Beutell, N.J. 1996. Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well being. *Journal of Vocational Behavior* 48: 275-300.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Portales, 2001. Súper ejecutivos súper estresados. *Revista Capital*, junio.
- Portales, C. y Ricart, J. E. 2001. Employment Contracts, New Organizational Forms and Competitive Advantage for Continuous Innovation. En Gual, J. y Ricart, J. E. (eds.). *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. Edward Elgar: London.



## **BIBLIOGRAFIA**

---

Portales, C. 2001. Business Strategy and Employment systems in Spain: an empirical analysis. En Gual, J. y Ricart, J. E. (eds.). Strategy, Organization and the Changing Nature of Work. Edward Elgar: London.

Pontificia Universidad Católica de Chile. 1999. Los usos del tiempo de los chilenos, Proyecto Fondecyt.

Registro Civil. 2002. Estadísticas.

SERNAM. 1999. Análisis de experiencias en empresas sobre compatibilización de vida laboral y familiar. Documento de Trabajo N° 67, realizado por Sur Profesionales, Santiago de Chile.

SERNAM. 2001. Medidas en empresas para la conciliación de la vida laboral y familiar. El caso chileno. Documento inédito, realizado por Time Research, Santiago de Chile.

SERNAM. 2002. Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar de trabajadores y trabajadoras chilenos/as. Documento de Trabajo realizado por Time Research, Santiago de Chile.

Tsui, S., Pearce, J.L., Porter, L.W. y Tripoi, A.M. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? Academy of Management Journal 40: 1089-1121.

Yang, N., Chen, C. C., Choi, J. y Zou, Y. 2000. Sources of work-family conflict: a sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. Academy of Management Journal, 43: 113-123



# ANEXOS

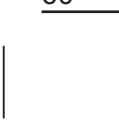
---

## Anexo 1: Detalle de las medidas conciliación trabajo-familia

Tipo de medida	Medida	Formas de operar	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios	E. Tecnología 2
<b>1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO</b>	1.1) Duración de la jornada de trabajo	· Reducción de la jornada conservando el sueldo · Flexibilidad de optar por jornada parcial		Existe alternativa de jornada part time	Existe la jornada de 45 hrs. Semanales  · Existe opción en los cargos que es compatible	Existe a través del programa "Regular part time"
	1.2) Jornada flexible o diferida	Flexibilidad horaria pactada (ej. 24 hrs. libres cada 3 días de trabajo, salir viernes antes, entrar antes para salir antes, etc.)	Aprox. 60% del personal tiene turnos con 1 día largo, noche y 2 días libres	Posibilidad de pactar individualmente entre varias opciones de horario (entrada / salida)	Se puede adecuar horario de entrada o salida, y retirarse más temprano algún día (ejemplo viernes a las 15:00 hrs.)	Programa "Individual work schedule", se puede correr el horario hasta dos horas
	1.3) Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas			Políticas de permisos para actividades predefinidas (cambio de casa, etc.)	Existe sistema de permisos administrativos (27 hrs. semestrales) Y tiempo compensado, que permite recuperar tiempo solicitado.	Existe tiempo para hacer trámites personales
	1.4) Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales		Se puede optar a través de concursos, hay cupos para esto	Sí (fundamentalmente capacitación)	Sí, se autoriza para capacitación Para proyectos personales, se debe acordar directamente con jefatura.	Sí
	1.5) Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar			Personal de ventas cuenta con opciones para trabajar fuera de oficina, a través del uso de computadores portátiles. Proyectos piloto teletrabajo		Sí, existe la opción de acceso a e-mail a través de línea 800, fundamentalmente para personal de ventas
	1.6) Tiempo de vacaciones adicional al legal		Días adicionales en invierno las que cuentan con modalidad de turno de 2 días libres	Día adicional por cumpleaños (no acumulativo de año en año) Días entre feriados/fin de semana		
Tipo de medida	Medida	Formas de operar	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios	E. Tecnología 2
<b>2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES</b>	2.1) Nacimiento de hijos/as		Sí	Sí (para ambos sexos)	Un día	
	2.2) Matrimonio		Sí	Sí	Siete días corridos	
	2.3) Muerte de familiar directo		Sí	Sí	Dos a cuatro días	Sí
	2.4) Enfermedades de personas dependientes			Sí	Se puede utilizar sistema de permisos administrativos	Existe la posibilidad de trabajar desde la casa
	2.5) Pausas laborales sin goce de sueldo para capacitación o por motivos personales	Post grado, servicio militar, maternidad, voluntarios, etc.	Sin goce de sueldo, se analiza caso a caso	Sí	Sí, existen, habitualmente se utilizan en casos de estudios, se autorizan previo acuerdo con jefatura	Existe la medida a través del programa "Leave of absence"
<b>3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS</b>	3.1) Cuidado infantil	· Financiar sala cuna o jardín infantil de trabajadoras excluidas por la norma · Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles · Generar actividades o convenios para niños/as que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral	· Hasta los 3 años hay sala cuna propia  · Gimnasia, natación	· Convenios para rebajas	Se brinda Jardín hasta los cuatro años, en sala cuna propia (región metropolitana solamente)	
	3.2) Cuidado de ancianos/as	· Financiar hogares de ancianos/as · Financiar cuidado de ancianos/as a domicilio · Convenios para rebajas				

## Continuación Anexo 1

Tipo de medida	Medida	Formas de operar	E. Salud	E. Tecnología 1	E. Servicios	E. Tecnología 2
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijos/as	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Organización de vacaciones infantiles</li> <li>· Organización de actividades recreacionales</li> </ul>	· Escuelas de verano e invierno		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Colonias de invierno y verano</li> <li>· Funciones de cine</li> <li>· Premiación de alumnos destacados</li> <li>· Programa orientación vocacional</li> <li>· Fiesta de navidad</li> <li>· Escuelas deportivas</li> <li>· Complejo deportivo</li> </ul>	
	3.4) Apoyo a redes laborales domésticas					
	3.5) Apoyo en realización de trámites	Persona encargada para el pago de cuentas		Persona encargada del pago de cuentas para los empleados	· Convenio con bancos	
	4.1) Apoyo en caso de traslado a otra ciudad			En general, no se da este caso dentro de Chile. Sí hay apoyo para empleados venidos desde el extranjero (información, colegios, etc)	Sí, dependiendo de la situación	Programa de traslado a provincia
	4.2) Transporte del trabajador/a desde puntos de acercamiento		Sí, hay buses de acercamiento	Bono de movilización (sobre sueldo) a vendedores		
	4.3) Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.		Plan de ahorro para la vivienda con apoyo económico, asesoría legal	Informalmente (casos esporádicos de asesoría legal)	Sí, Sección Servicio Social, Médico del personal, Depto. bienestar, programas educativos a la familia, Asesoría previsional, charlas y feria habitacional.	
	4.4) Talleres del tema trabajo-familia		Taller del tema trabajo familia una vez al año fuera de Santiago		Hay talleres de manualidades, administración de presupuesto	



## Anexo 2 Presentación de las empresas

A continuación se presenta una breve caracterización de las cuatro empresas estudiadas en este trabajo. En las tres primeras, es decir, la empresa de servicios de salud, la empresa de tecnología de la información N°1 y la de servicios, fue posible conseguir una serie de información obtenida de un amplio número de empleados/as. En la empresa de tecnología de la información N°2, en cambio, se trabajó de un modo distinto, focalizando la investigación en el estudio de casos individuales de personas que estaban haciendo uso de las políticas de conciliación trabajo-familia que la empresa ofrece. Esto permitió, a su vez, contrastar la información y conclusiones emanadas del análisis de datos obtenidos de las otras tres organizaciones. Al mismo tiempo, la investigación realizada en la empresa de tecnología de la información N°2, arrojó evidencia complementaria a la obtenida en las otras empresas, lo que permitió enriquecer la investigación realizada.

### **Empresa de servicios de salud de Santiago**

La empresa de servicios de salud fue fundada hace casi 100 años. Durante todos estos años su finalidad principal ha sido el mantenimiento y la administración de hospitales, la investigación de problemas médicos, la realización de programas de beneficencia y la acción social. Dentro de su estrategia de negocios, esta empresa busca posicionarse como una organización de prestigio en el ámbito de la salud privada, buscando un permanente desarrollo en todas las áreas de la medicina y de la atención de salud. Ha sido una política permanente de la compañía la reinversión de utilidades, lo que le ha permitido renovar sus equipos y tecnología de manera sistemática en el tiempo.

Cuenta con 2.009 empleados/as contratados directamente por la empresa, además de alrededor de 500 personas con contrato a honorarios. El personal se compone de un 74% de hombres y un 26% de mujeres. Además, del total del personal, un 39% trabaja directamente en el área médica, mientras

que el restante 61% se dedica a otras labores distintas a la medicina.

La mayoría de las medidas de conciliación trabajo-familia existen en la empresa hace 8 años o más.

### **Empresa de tecnología de la información N°1**

La compañía estudiada es, en la actualidad, una empresa resultante de la fusión de dos organizaciones el año 2002. En Chile, inició sus actividades en 1993, constituyendo, en el presente, una de las empresas de tecnología de información más grandes del país. Está dedicada al desarrollo y comercialización de soluciones, productos y servicios de alta tecnología, en las áreas de infraestructura de tecnologías de información, computación personal y dispositivos de acceso, impresión e imágenes y servicios globales.

Posterior a la fusión, la empresa quedó con 171 empleados/as, lo que incluye al personal contratado y externo. Entre el personal se incluye un 9% de gerentes, un 60% de profesionales y un 31% de administrativos, registrándose un 75% de hombres y un 25% de mujeres.

La mayoría de las medidas de conciliación trabajo-familia fueron instauradas en esta compañía a mediados del 2002, alrededor de la fecha en que se concretó la fusión.

### **Empresa de servicios**

El giro de la empresa de servicios, es ser una Mutual de Seguridad. En este contexto la empresa define su misión, apuntando a "promover trabajos seguros y saludables en las empresas". La prevención de riesgos y enfermedades profesionales es su tarea prioritaria, en su misión de resguardar la salud y el bienestar de los/as trabajadores/as chilenos. Desde sus inicios, esta organización definió la prevención como el desafío más importante de su gestión, tarea en la cual empresarios/as y trabajadores/as han jugado

un rol de enorme trascendencia en el éxito alcanzado. La política de salud definida por la empresa no sólo se orienta a curar y rehabilitar a los accidentados y enfermos, sino que también promueve hábitos y conductas saludables entre sus afiliados, de manera de mejorar su calidad de vida.

Cuenta con 3.538 empleados/as contratados directamente por la empresa, además de alrededor de 300 personas con cargos temporales y reemplazos a honorarios. Entre el personal contratado, un 18% está asociado al área médica y un 82% realiza labores distintas a las tareas propiamente médicas. De los empleados, un 51% son hombres y un 49% mujeres.

Respecto a las medidas de conciliación trabajo-familia, hay que señalar que la mayoría de ellas existen en la empresa hace 10 años o más.

### **Empresa de tecnología de la información N°2**

La empresa de tecnología de la información N°2, está orientada a la investigación, desarrollo y fabricación de este tipo de tecnologías, incluyendo sistemas informáticos, software, redes, sistemas de almacenamiento y microelectrónica. Su objetivo primordial es transformar estas avanzadas tecnologías en algo valioso para sus clientes a través de soluciones y servicios profesionales en todo el mundo. En Chile cuenta con 402 trabajadores/as contratados directamente por la empresa, más unos 367 empleados/as externos. Dentro del personal, un 82% son hombres y un 18% mujeres. En el nivel profesional, el 9% son gerentes, mientras que un 91% son ejecutivos y técnicos. La empresa ha ido integrando políticas de conciliación trabajo-familia progresivamente desde hace varios años.

### **Empresa de servicios de salud**

La muestra obtenida en la empresa presentó una edad promedio de 38,7 años (con desviación estándar de 9,7) y una antigüedad

promedio de 9,7 años en la empresa (con desviación estándar de 7,7); con aproximadamente un 32% de hombres y un 68% de mujeres, observándose un 31,1% de personas solteras, un 65,2% de personas casadas, un 8% de divorciados o separados y un 3% de personas viudas. Del total de la muestra, cerca de un 4,8% de los individuos son médicos, otro 12,1% enfermeras, un 15,3% auxiliares de enfermería, un 48,4% personal administrativo y el resto corresponde a otros tipos misceláneos. De los 119 encuestados que entregaron datos concernientes a hijos/as, un 18,5% señaló tener hijos/as menores de 1 año; 27,7% hijos/as entre 1 y 5 años; 21,8% hijos/as entre 6 y 10 años; 15,1% hijos/as entre 11 y 15 años, teniendo el resto hijos/as mayores de 16 años. El número promedio de hijos/as obtenidos para el grupo fue de 1,8.

### **Empresa de tecnología de la información N°1**

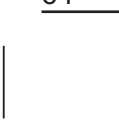
La muestra obtenida presentó una edad promedio de 33 años (con desviación estándar de 8,4) y una antigüedad promedio de 2,4 años en la empresa (con desviación estándar de 1,8); con aproximadamente un 56% de hombres y un 44% de mujeres, observándose cerca de un 42% de personas solteras y un 58% de personas casadas. Del total de la muestra, cerca de un 40,6% de los individuos es ingeniero, otro 40,6% está dado por profesionales no pertenecientes al área de ingeniería, un 15,6% es personal administrativo y un porcentaje restante realiza labores diversas. De los 33 encuestados/as que entregaron datos concernientes a hijos/as, un 13,6% señaló tener hijos/as menores de 1 año; 45,5% hijos/as entre 1 y 5 años; 18,2% hijos/as entre 6 y 10 años, 18,2% hijos/as entre 11 y 15 años, teniendo el resto hijos/as mayores de 16 años. El número promedio de hijos/as obtenidos para el grupo fue de 1,2.

### **Empresa de servicios**

La muestra obtenida en la empresa de servicios presentó una edad promedio de



40,8 años (con desviación estándar de 10) y una antigüedad promedio de 9,7 años en la empresa (con desviación estándar de 7,1); con aproximadamente un 48,6% de hombres y un 51,4% de mujeres, observándose un 24,8% de personas solteras, un 68,3% de personas casadas, un 6,2% de divorciados y separados y un 0,7% de personas viudas. Del total de la muestra, cerca de un 10% de los individuos son médicos, otro 10% enfermeras, un 23,6% son auxiliares de enfermería, un 17,1% personal administrativo y el porcentaje restante trabaja en otras labores. De los 110 encuestados/as que entregaron datos concernientes a hijos/as, un 3,6% señaló tener hijos/as menores de 1 año; 41,8% hijos/as entre 1 y 5 años; 18,2% hijos/as entre 6 y 10 años; 12,7% hijos/as entre 11 y 15 años, indicando el porcentaje restante la presencia de hijos/as mayores de 16 años. El número de hijos/as obtenidos para el grupo fué de 1,6.



### Anexo 3: Cálculo de costos de políticas de conciliación trabajo-familia Empresa de Servicios de Salud

Tipo de medida	Medida	Formas de operar	Aplicación E. Salud	Variables de Costos	COSTOS (Promedio mensual)
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.2) Jornada flexible o diferida.	Flexibilidad horaria pactada (ej. 24 hrs. libres cada 3 días de trabajo, salir viernes antes, entrar antes para salir antes, etc.).	Aprox. 60% del personal tiene turnos con 1 día largo, noche y 2 días libres (largo noche, después 2 días libres) - 4to turno (4D). El otro 4to turno es diurno (4td) (2 días de 12 hrs y luego 2 días libres). Otro tipo de turno es noche - noche - libre - libre. Se permite que entre empleados/as intercambien turnos.	No representa un costo para la empresa ya que las dos horas menos trabajadas semanalmente se compensan con que se ahorran personal para cubrir la 48 hrs.	No hay costos.
	1.4) Tiempo de vacaciones adicional al legal.		Días adicionales en invierno las que cuentan con modalidad de turno de 2 días libres. Para 4to turno hay 3 turnos libre (5 días seguidos.)	Horas extra. Sueldo por recargo.	Costo de horas extra por reemplazos (96 horas extra mensuales x \$3.232) = \$ 310.272 mensuales.
2. PERMISOS POR RESPONSABIL. FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1) Nacimiento de hijos/as.		Existe, conseguido por convenio colectivo.	Costos horas extra.	Costo de permisos mensuales (8 horas extra x \$ 3.232 x 1 permiso promedio) = \$ 25.872.
	2.2) Matrimonio y cambio de casa.		Existe, siete días corrido.  Cambio de casa.	Costos horas extra.	Costo de permisos mensuales (8 horas extra x \$ 3.232 x 1 permiso promedio) = \$ 25.872. Costo de permisos mensuales (8 horas extra x \$ 3.232 x 5 permiso promedio) = \$ 129.360 mensuales.
	2.3) Muerte de familiar directo.		Existe y además se pone bus a disposición para funeral.	Costos horas extra.  Costos fijos bus.	Costo de permisos mensuales (8 horas extra x \$ 3.232 x 1 permiso promedio) = \$ 25.872 mensuales. Costo prestar bus (\$ 35.000) x 16 veces al año = \$ 46.000 mensuales.
	2.6) Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.		Para los proyectos que a la empresa interesan. Se puede optar a través de concursos, hay cupos para cursos y becas. Se paga todo o un porcentaje.	Costos horas extra. Costos persona de reemplazo. Costos de transporte si es fin de semana. Costos de horas de capacitación.	Valor promedio hora extra = \$ 3.234 Total de 297 horas extra mensuales = \$ 960.498.
	2.7) Pausas laborales sin goce de sueldo para capacitación o por motivos personales.		Post grado, servicio militar, maternidad, voluntariados, etc.	Necesidad de sustituir al personal.  Costos horas extra.	Aprox. 120 permisos anuales sin goce de sueldo. No se reemplazan, por lo tanto no tienen costo.
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1) Cuidado infantil.	Financiamiento de sala cuna o jardín más allá de la norma.  Convenios para rebajas en salas cuna o jardines infantiles.  Generación de actividades o convenios para niños/as que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.	Hasta los 3 años hay sala cuna propia.  Gimnasia y natación.	Costo mensual sala cuna.  Costos de convenios x personas que lo toman.  Costos de convenios x personas que lo toman.	Jardín: 20 niños/as entre 2 y 3 años. Aporte empresa es de \$ 2.950.000 mensuales Costos convenios = \$ 1.500.000 mensuales
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijos/as.	Organización de vacaciones infantiles.  Organización de actividades recreacionales. Escuelas de fútbol.	Escuelas de invierno y verano.	Costo de programas x niños/as que lo toman.	Vacaciones de verano: 180 niños/as = \$ 1.166.666 al mes. Invierno: 80 niños/as = \$ 276.600 al mes.
4. OTRAS MEDIDAS	4.2) Transporte del trabajador /a desde puntos de acercamiento.		Existen buses de acercamiento.	Costos buses. Costos personal. Costos fijos mensuales. Hay 7 recorridos.	\$ 1.083.00 mensuales.
	4.3) Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.		Plan de ahorro para la vivienda con apoyo económico asesoría legal.	Costos programa.	Plan de ahorro vivienda son \$ 1.500.000 al mes (50 pers. aprox.). Asistentes sociales cuestan \$ 848.000 mens.
	4.3) Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia.		Taller trabajo-familia.	Costo del taller. Costos horas hombre asistente.	\$ 66.600 mensuales.
	4.3) Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.				\$ 326.250 mensuales.

## Anexo 4: Cálculo de costos de políticas de conciliación trabajo-familia Empresa de Tecnología de la Información N° 1

Tipo de medida	Medida	Formas de operar	Aplicación E. Tecnología 1	Variables de Costos	COSTOS (Promedio mensual)
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.2) Jornada flexible o diferida	Flexibilidad horaria pactada (ej. 24 hrs. libres cada 3 días de trabajo, salir viernes antes, entrar antes para salir antes, etc.)	Posibilidad de pactar individualmente entre varias opciones de horario (entrada / salida)		No hay costos
	1.3) Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar		Personal de ventas cuenta con opciones para trabajar fuera de oficina, a través del uso de computadores portátiles Proyectos piloto teletrabajos		No hay costos
	1.4) Tiempo de vacaciones adicional al legal		Día adicional por cumpleaños (no acumulativo de año en año) Días entre feriados / fin de semana	Tiempo pagado, no trabajado por empleado/a	\$ 2.199.277 al mes
2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1) Nacimiento de hijos/as		Existe, tanto para la madre como para el padre	Tiempo pagado, no trabajado por empleado/a	\$ 102.890 al mes
	2.2) Matrimonio y cambio de casa		Existe	Tiempo pagado, no trabajado por empleado/a	\$ 90.029 al mes
	2.3) Muerte de familiar directo		Existe	Tiempo pagado, no trabajado por empleado/a	\$ 17.148 al mes
	2.4) Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley) con goce de sueldo		Existe	Tiempo pagado, no trabajado por empleado/a	\$ 8.574 al mes
	2.5) Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo		Políticas de permisos para actividades predefinidas (cambio de casa, etc.).	Tiempo pagado, no trabajado por empleado	\$ 25.723 al mes
	2.6) Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo		Asistencia a cursos de capacitación	Tiempo pagado, no trabajado por empleado/a	\$ 2.092.423 al mes
	2.7) Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales sin goce de sueldo		Post grado, servicio militar, maternidad, voluntariados, etc.	Tiempo pagado, no trabajado por empleado/a	No hay costos
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.5) Apoyo en realización de trámites	Persona encargada para el pago de cuentas	Persona encargada para el pago de cuentas para los/as empleados/as	Costos totales asumidos por la empresa para el pago de cuentas	\$ 150.000 mensuales

## Anexo 5: Cálculo de costos de políticas de conciliación trabajo-familia Empresa de Servicios

Tipo de medida	Medida	Formas de operar	Aplicación E. Servicio	Variables de Costos	COSTOS (Promedio mensual)
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1) Duración de la jornada de trabajo.	Reducción de la jornada conservando el sueldo.	Si, la empresa, ya tiene implementada jornada de 45 hrs.	Si se reduce la productividad, costo de las horas a la semana que se dejó de trabajar, para trabajadores/as afectos a esta política (valor por hora x horas reducidas x n° trabajadores/as).	No hay costos.
	1.2) Jornada flexible o diferida.	Flexibilidad horaria pactada (24 hrs. libres cada 3 días de trabajo, salir viernes, entrar y salir antes).	Si, se puede adecuar horario de entrada o salida, y retirarse más temprano algún día como por ej. viernes a las 15:00 hrs.	Costos de administración por funcionar en horario prolongado, si aplican.	No hay costos, pues es tiempo recuperado.
	1.3) Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas.		Existen permisos administrativos (27 hrs. semestrales.)  Y tiempo compensado, para recuperar tiempo solicitado.	Costo de las horas que se dejaron de trabajar, si no se recuperan.  Costo horas de personal de reemplazo.	\$ 10.773.728 mensuales.
2. PERMISOS POR RESPONSABIL. FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1) Nacimiento de hijos/as.		Un día.	Costo de las horas que se dejaron de trabajar, si no se recuperan.  Costo horas de personal de reemplazo.	\$ 114.404 mensuales.
	2.2) Matrimonio.		Siete días corridos.	Costo de las horas que se dejaron de trabajar, si no se recuperan.  Costo horas de personal de reemplazo.	\$ 502.062 mensuales.
	2.3) Muerte de familiar directo.		Dos a cuatro días.	Costo de las horas que se dejaron de trabajar, si no se recuperan.  Costo horas de personal de reemplazo.  Costo de transporte si lo asume la empresa.	\$ 297.820 mensuales.
	2.4) Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a madres con hijos/as menores de 1 año que tienen ese derecho por ley), con goce de sueldo.		Se puede utilizar sistema de permisos administrativos.	Costo de las horas que se dejaron de trabajar, si no se recuperan.  Costo horas de personal de reemplazo.	Están informados en costo de permisos administrativos.
	2.6) Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.		Sistema de capacitación y becas financiando los costos propios de cursos que se autoricen para los/as trabajadores/as. Se financian el 70%-90% de las remuneraciones, si son becas incompatibles con la jornada. Toda beca que se otorga va en beneficio del desarrollo de cada trabajador/a, en el marco de los requerimientos, de la empresa.	Costo de horas o días no trabajados.  Costo de personal extra, si se usa.	\$ 4.845.317 (costo por días no trabajados) mensuales.
	2.7) Pausas laborales sin goce de sueldo para capacitación o por motivos personales.	Post grado, servicio militar, maternidad, voluntariados, etc.	Se han otorgado permisos sin goce de remuneración para cursos de interés exclusivo del trabajador, cuando las materias del mismo no son de interés de la empresa.	Costo de las horas que se dejaron de trabajar, si no se recuperan.  Costo horas de personal de reemplazo.	No corresponden estos costos, ya que son permisos sin remuneraciones no reemplazos.
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1) Cuidado infantil.	Financiamiento de sala cuna o jardín más allá de la norma.	Se brinda Jardín hasta los cuatro años, en sala cuna propia (sólo Reg. Metrop.)	Costo fijo mensual sala cuna.	Costo Jardín Infantil mayores de 2 años.
		Convenios para rebajas en salas cuna o jardines infantiles.		Costo de convenios x persona.	\$ 9.986.625 mensuales.
		Generación de actividades o convenios para niños que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.			Costos por convenios son variables dependiendo de la realidad regional.
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijos/as.	Organización de vacaciones infantiles.  Organización de actividades recreacionales.	Colonias de invierno y verano.  Funciones de cine.	Costos de convenio x persona.	Colonias de Invierno: \$ 196.683 mensuales. Colonias de Verano: \$ 659.226 mensuales. Función de Cine: \$ 322.874 mensuales.
4. OTRAS MEDIDAS	4.1) Apoyo en caso de traslado a otra ciudad.		Sí, dependiendo de la situación.	Costo asociado a realizar el traslado, si es con cargo a la empresa.	Variable.
	4.3) Apoyo social, asesorías para ahorro de vivienda, etc.		Asistencia social, médico, Depto. Bienestar, programas educativos a la familia, asesoría previsional, charlas y feria habitacional, orientación vocacional para hijos/as.	Costo programa.	Médico del Personal: \$ 1.075.291 mensuales.  Asesoría Previsional: \$ 1.107.113 mensuales.

**Anexo 6: Detalle del Cálculo de Costos de Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en Empresa de Servicios de Salud, Empresa de Tecnología de la Información N° 1 y Empresa de Servicios.**

		E. Salud		
		Costo mensual total (\$)	Costo mensual por empleado/a (\$)	Componente de costo fijo o variable
1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1. Reducción de la jornada (a 1/2 o 3/4) conservando el sueldo.			
	1.2. Se permite mover el horario de entrada o salida o tener turnos que permitan obtener 24 hrs. libres cada dos días o 4to turno.	Sin costo	Sin costo	-----
	1.3. Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.			
	1.4. Tiempo de vacaciones adicional al legal.	310.272	2.509	Variable
2. PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES O NECESIDADES PERSONALES	2.1. Permisos por nacimiento de hijos/as con goce de sueldo (fuera del post-natal).	25.872	10	Variable
	2.2. Permisos por matrimonio con goce de sueldo.	25.872	10	Variable
	2.2. Permisos por cambio de casa	129.360	52	Variable
	2.3. Permisos por muerte de familiares directos con goce de sueldo.	25.872	10	Variable
	2.4. Permisos por enfermedades y/u operaciones de personas dependientes (excluyendo a las madres con hijos/as menores de un año que tienen ese derecho por ley), con goce de sueldo.			
	2.5. Salidas pactadas para atención de necesidades familiares o administrativas con goce de sueldo.			
	2.6. Asistencia a capacitación en su jornada de trabajo con goce de sueldo.	960.498	383	Variable
3. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	3.1.a. Financiamiento de sala cuna o jardín infantil para trabajadoras de hijos/as mayores de 2 años.	2.950.000	1.176	Mixto
	3.1. b. Convenios para rebajas en salas cunas o jardines infantiles.	1.500.000	598	Variable
	3.1. c. Generación de actividades extraprogramáticas o convenios para niños/as, que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.			
	3.3. Recreación infantil o actividades para hijos/as.	1.443.267	575	Mlxto
	3.5. Apoyo en realización de trámites.			
4. OTRAS MEDIDAS	4.2. Transporte gratuito del trabajador /a desde puntos de acercamiento a su casa.	1.083.000	432	Mlxto
	4.3. Talleres que traten temas que ayuden al equilibrio trabajo y familia.	66.600	27	Mlxto
	4.3. Instancias de apoyo social o asesorías (ahorro vivienda, asistente social, etc.).	2.384.000	936	Mlxto
	4.3. Revista u otro tipo de publicaciones orientada a la familia.	326.250	130	Fijo
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>11.194.863</b>	<b>6.847</b>	

\* La referencia "sin costo" equivale más específicamente a la ausencia de costos significativos cuantificables

Continuación Anexo 6

E. Tecnología 1			E. Servicio		
Costo mensual total (\$)	Costo mensual por empleado/a (\$)	Componente de costo fijo o variable	Costo mensual total (\$)	Costo mensual por empleado/a (\$)	Componente de costo fijo o variable
			Sin costo	Sin costo	-----
Sin costo	Sin costo	-----	Sin costo	Sin costo	-----
Sin costo	Sin costo	-----			
2.199.277	12.861	Variable			
102.890	602	Variable	114.404	30	Variable
90.029	527	Variable	502.062	131	Variable
17.148	95	Variable	297.820	78	Variable
8.574	50	Variable			
25.723	150	Variable	10.773.728	2.807	Variable
2.092.423	12.236	Variable	4.845.317	1.263	Variable
			9.986.625	2.602	Variable
			1.178.783	307	Variable
150.000	877	Fijo			
			2.182.404	569	Mlxto
<b>4.686.064</b>	<b>27.398</b>		<b>29.881.143</b>	<b>7.786</b>	