



GOBIERNO DE CHILE
Servicio Nacional
de la Mujer

**CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL
Y LA VIDA FAMILIAR DE TRABAJADORES
Y TRABAJADORAS CHILENOS/AS**

DOCUMENTO DE TRABAJO N°76

Santiago, octubre de 2002

El presente trabajo fue realizado, por encargo del Departamento de Estudios y Estadísticas del Servicio Nacional de la Mujer, por la consultora Time Research Latinoamérica.

ÍNDICE

	Página
I. INTRODUCCIÓN	2
II. MARCO DE REFERENCIA	4
III. PRINCIPALES RESULTADOS	8
1. Diagnóstico de la situación en Chile.	9
2. Medidas y prácticas relativas a la conciliación en las empresas consultadas.	22
3. Resultados de la fase cuantitativa.	30
IV. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	39
• ANEXO METODOLÓGICO	46

I

Introducción

El tema de la conciliación entre el trabajo y la familia comienza a adquirir relevancia en Chile. Su protagonismo creciente se acompaña de un incremento simultáneo del número de mujeres que ingresa al mundo laboral y el número de mujeres jefas de hogar. Este fenómeno, sin embargo, no acarrea un cambio significativo de los roles de género al interior del hogar ni en la estructura del mundo laboral¹. Estas situaciones provocan una tensión que impacta a la familia de múltiples maneras, pero, sobre todo, fomentan las inequidades de género tanto en el mundo doméstico como en el ámbito del trabajo. En este sentido, *“la equidad de género es la base que permite entender las modificaciones que se requieren en la sociedad, para que la mujer no sea discriminada en los distintos ámbitos en los que se desenvuelve y, a su vez, para que el hombre comience a asumir nuevas responsabilidades que antes no le habían sido propias”*².

Así, una mejor conciliación entre los ámbitos laboral y familiar es un aspecto clave para lograr una mayor equidad de género. Esto tendría consecuencias beneficiosas tanto para la familia como para disminuir la discriminación de las mujeres en el mundo laboral.

En Chile, la discusión sobre este tema ha comenzado a ser abordada desde diversos focos. El trabajo que a continuación se presenta lo hace desde lo laboral, y su objetivo fue investigar acerca de las medidas de conciliación que se han implementando en distintos tipos de empresas –pequeñas, medianas y grandes; nacionales y multinacionales con representación en Chile- para rescatar elementos que permitan la construcción de medidas posibles de implementar en las diversas compañías de nuestro país. Los resultados de la investigación, sin embargo, revelan que el estado de la conciliación en Chile presenta características que aconsejan realizar una etapa previa de debate con los actores involucrados, facilitando así un espacio para la discusión.

¹ Mientras la tendencia mundial es reducir el horario de trabajo a un promedio de 1.600 horas anuales, Chile no sigue esta tendencia, manteniéndose en las 2.700 horas; las remuneraciones de las trabajadoras son comparativamente menores a las de sus compañeros varones a igual tipo de trabajo e iguales responsabilidades; etc.

² Seminario Conciliación, Familia y Trabajo. Capítulo Fundamentación. Sin editar. FLACSO, 2001.

El proyecto contempló la realización de cuatro fases:

- a) En primer lugar, se realizó un catastro de medidas de conciliación en empresas pequeñas, medianas y grandes, con el objetivo de conocer de manera general lo que se había implementado en nuestro país;
- b) Luego, en una investigación cualitativa, se profundizó en los casos más interesantes sobre las características de las medidas recogidas en el catastro. El objetivo principal de esta fase consistió en conocer -a través de entrevistas en profundidad a empresarios y altos mandos de empresas, además de *grupos focales* con los trabajadores de esas mismas instituciones- detalles tanto de la existencia como del funcionamiento de este tipo de medidas y prácticas, buscando experiencias exitosas que pudieran ser incorporadas a una propuesta de modelo de conciliación para las empresas chilenas;
- c) Se realizó también un taller con expertos de distintos ámbitos para discutir sobre los resultados de la investigación. Con ello se quiso, por una parte, contar con una lectura desde una óptica especializada (género, desarrollo organizacional, imagen corporativa) de esta realidad y, por otra parte, recibir aportes desde cada una de estas ópticas que contribuyan a la realización de una propuesta de conciliación para empresas chilenas;
- d) Por último, se levantaron algunos datos cuantitativos para apoyar los resultados del estudio cualitativo.

En el presente informe se expone el marco de referencia que orientó la investigación y los principales resultados de las fases cualitativa y cuantitativa. Por su parte, los aportes realizados por el taller de expertos se integraron a las conclusiones.

II

Marco de referencia

El tema de la conciliación entre la vida laboral y familiar de trabajadores y trabajadoras, desde una perspectiva de género, puede ser revisado fundamentalmente desde cada uno de sus dos polos. Por una parte, está el mundo privado, donde se encuentran la familia y los espacios personales. Desde este polo, se pueden explorar los arreglos mediante los cuales los trabajadores y trabajadoras concilian ambos mundos: las redes sociales, las redes institucionales, los efectos (impactos) sociales y familiares de las diversas formas de conciliación o la falta de ellas en cada uno de los miembros de las familias. En el otro polo, se encuentra el mundo laboral: hombres y mujeres en su rol de trabajadores y trabajadoras, las exigencias de este ambiente que determinan la racionalidad de funcionamiento de la empresa, la tensión entre esta lógica y las necesidades de conciliación de los trabajadores, el acceso desigual de hombres y mujeres al mercado de trabajo, etc.

En este estudio, el foco desde el cual se abordó el tema es el de la racionalidad de las empresas, develada a través de las medidas adoptadas en función de la conciliación, el concepto que de ella existe entre empresarios y directivos, la importancia asignada a este tema en relación con el (buen o mal) funcionamiento de la empresa y la conceptualización e importancia asignada por trabajadores y trabajadoras como tales y también como miembros de una familia.

Pese a la amplitud de ámbitos que el concepto puede abarcar, la investigación lo limitó a las “responsabilidades familiares”, noción desarrollada en la discusión europea y que refiere básicamente a los arreglos domésticos de las familias que tienen hijos y otros familiares o personas a su cargo (ancianos, enfermos), cuya necesidad de conciliación puede llegar a ser mayor que la de aquellas familias sin este tipo de responsabilidades. Por tanto, el término conciliación hará referencia, en este estudio, a las formas de compatibilizar estas responsabilidades: las de hacerse cargo de los hijos u otras personas, con las exigencias de lo laboral, especialmente en lo que se refiere a la jornada de trabajo.

Por ello es que se ha dado mayor énfasis a las medidas y prácticas relacionadas con jornadas laborales y acomodados horarios, entre otras, ya que permiten a padres y madres asumir en mayor grado y personalmente las responsabilidades con los hijos (u otros a su cargo) y con el funcionamiento doméstico en general. Han quedado como medidas secundarias aquellas que dicen relación con bonos en dinero por eventos familiares (nacimientos, matrimonios, etc.) y fiestas (navidad, fiestas patrias, etc.), pues, pese a que trabajadores y empresarios ven estas medidas como un gran aporte a la conciliación, no apuntan directamente a la orientación que hemos dado a este estudio.

La racionalidad del mundo del trabajo trae consigo la lógica del “trabajador ideal”, es decir, un empleado **funcional** a la normativa laboral, tanto legal como interna. La racionalidad hace referencia, en último término, a la productividad de las empresas (y de cualquier tipo de institución), fin para el cual se ha establecido la jornada de trabajo estándar de ocho horas. Ésta debe cumplirse en el lugar designado por la empresa, con pausas reglamentadas (como los horarios de almuerzo e incluso los descansos para tomar café) y con un régimen de vacaciones planificable. Las interrupciones aceptadas aquí son las enfermedades, que deben ser justificadas mediante licencias médicas y que se espera sean muy ocasionales. Una ausencia de otro tipo (más larga, más frecuente o que altere las pausas establecidas y/o planificables) puede ser vista como una amenaza para la empresa.

Se puede ver como un ejemplo de posible **disfuncionalidad** a las trabajadoras en su ciclo fértil, por sus altas probabilidades de causar interrupción en su rutina laboral o en su planificación de trabajo de mediano plazo, debido a permisos pre y postnatales, enfermedades de los hijos (además de las propias), etc. Esto, asumiendo lo dicho anteriormente, es decir, que la incorporación de la mujer al mundo del trabajo no ha significado una modificación de los roles tradicionales de género. Por lo tanto, es ella quien principalmente se hace cargo de la responsabilidad de conciliar la actividad laboral con las necesidades familiares, lo que puede llevarla a un quiebre en sus actividades de trabajo.

Puede decirse, entonces, que la lógica de la organización del mundo laboral es más bien masculina, en tanto presupone la disponibilidad permanente del trabajador (salvo las pausas

programadas y algunas no programadas pero muy ocasionales, como las enfermedades), y la planificación de la actividad productiva de las empresas opera a base de este supuesto. Se incluye el hecho de que los hombres con familia pueden delegar en su pareja los requerimientos de la vida familiar que se produzcan en horario laboral.

Como se mencionó, la redefinición de roles de género como parte de una mejor conciliación entre lo laboral y lo familiar puede conllevar una distribución más equitativa de las responsabilidades domésticas, creando así condiciones más favorables para las mujeres y el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Sin embargo, esto es más complejo al tener en consideración las necesidades familiares derivadas estrictamente de la maternidad: permisos de pre y postparto y prerrogativas para amamantamiento, pues estos roles no pueden compartirse con la pareja³.

Por lo tanto, un concepto de conciliación a partir de la organización del mundo laboral debe incorporar la redefinición de los roles de género, pero también debe proponer nuevas alternativas de racionalidad, es decir, una reorganización que permita tanto a hombres como a mujeres una plena incorporación, pleno desarrollo y mayor equidad. En otras palabras, la redefinición de roles es necesaria pero no suficiente, pues un elemento importante para la conciliación debe surgir también del mundo laboral.

Dijimos que la lógica actual del mundo laboral acostumbra a considerar disfuncional al trabajador (en este caso, la madre) que interrumpe su jornada o bien su continuidad laboral. Por ello que se ha planteado como factor de conciliación el cambio en el mundo del trabajo, principalmente a partir de las jornadas laborales. La discusión europea, en particular la española, ha planteado lo siguiente: *“El debate actual sobre la reducción y la reordenación del tiempo de trabajo cuestiona la reorganización de la economía y de la empresa. Las prácticas a las que ha dado lugar no han tenido los mismos efectos para el caso de los hombres que para las mujeres... Los cambios y las nuevas prácticas se reflejan en el tiempo de las mujeres. La flexibilidad, hasta el momento, se ha traducido en diversas formas de empleo atípicas: temporal o de interinidad, trabajo a domicilio, de corta*

duración y en régimen autónomo... Estas formas atípicas han incrementado las posibilidades de las mujeres de trabajo remunerado, ya que ofrecen una alternativa al modelo tradicional... Pero también pueden presentar serios inconvenientes: menor seguridad en el empleo, menores ingresos, menos protección social, condiciones de trabajo menos satisfactorias... El reto sería conseguir un mayor grado de flexibilidad en el empleo a tiempo completo y una mayor protección e igualdad en el empleo atípico⁴”.

De esta forma, el modelo tradicional puede modificarse. Para lograr la conciliación, sin embargo, estas modificaciones deben dar lugar a prácticas nuevas, que conjuguen el reparto de responsabilidades en la pareja, así como nuevas formas de organización que no perjudiquen la productividad, la competitividad, las condiciones laborales ni las oportunidades de la mujer.

³ Para realizar esta afirmación, en el caso del amamantamiento, se consideran los múltiples beneficios que conlleva la lactancia materna, difundidos principalmente por el Ministerio de Salud, en oposición a la lactancia artificial.

⁴ Instituto de la Mujer de España: **Conciliar Trabajo y Vida Familiar**. Instituto de la Mujer de España. 1998.

III

Principales resultados

La información que se recopiló sobre las medidas que se implementan en empresas de diferentes tamaños, rubros y origen de capitales⁵ (nacionales, extranjeros, mixtos), permitió llegar a algunas conclusiones fundamentales. Considerando el tamaño de la empresa, los datos sólo revelaron diferencias en cuanto a la cantidad de medidas adoptadas. Las grandes empresas cuentan, en general, aunque no siempre, con un mayor número de iniciativas orientadas al bienestar de sus trabajadores, mientras que las medianas y pequeñas las exhiben en menor número, no habiendo diferencias significativas entre estas dos últimas. No obstante, no se encontraron diferencias en los tipos de medidas implementadas: no se descubrieron patrones que indicaran una tendencia a implementar cierto tipo de medidas (por ejemplo, económicas, de flexibilización de jornada, etc.) al considerar el tamaño.

Lo mismo ocurre al realizar una lectura diferenciando las compañías por rubro – productivas, comerciales y de servicios. No fue posible encontrar diferencias en cuanto al tipo de medidas implementadas ni tampoco diferencias respecto a la cantidad de medidas.

Se encontraron sí algunas diferencias considerando el origen de la empresa -nacional o extranjera. Generalmente, las empresas de origen extranjero (principalmente norteamericanas) son las que tienen las medidas más innovadoras: fue en ellas donde se presentaron posibilidades tales como combinar jornadas en el lugar trabajo y en el domicilio del trabajador, jornada flexible por objetivos, reducción de la extensión de la jornada laboral. Por otra parte, las empresas internacionales se encontraban entre aquellas que presentaban mayor cantidad de medidas orientadas al núcleo familiar, como, por ejemplo, actividades para los hijos y pareja.

⁵ Ver Anexo metodológico.

Sin embargo, no puede afirmarse que medidas de este u otro tipo, orientadas a la conciliación, fueran un común denominador a todas las empresas internacionales catastradas.

1.- Diagnóstico de la situación en Chile

a.- Consideraciones preliminares

Este aspecto de la investigación originó dos grandes resultados: un diagnóstico general del estado, en términos empíricos, de la conciliación entre lo laboral y lo familiar, tanto a nivel empresarial como a nivel de los trabajadores; otro, un conjunto de medidas o prácticas de conciliación existentes en las empresas consultadas, las cuales se han seleccionado por su interés.

A nivel de los trabajadores y trabajadoras, se constató que no existe una percepción clara, ni menos un discurso, acerca de la importancia y el significado de la conciliación entre lo laboral y lo familiar como un tema *per se*. Lo que hay es una referencia al ámbito amplio del bienestar, de los “beneficios” que se otorgan a los trabajadores. Estos “beneficios” pueden referirse implícitamente a la conciliación, pero se mezclan con temas de productividad, clima interno, luchas sindicales, etc. Es difícil aislar el tema de la conciliación dentro de la multiplicidad de demandas y necesidades del trabajador y la trabajadora, pues no sólo no existe un referente ni un eje que ordene las inquietudes en este ámbito, sino que no existe una percepción de que este ámbito podría constituir un tema por sí mismo.

En el caso de los empresarios y directivos de recursos humanos y personal existe, discursivamente, un reconocimiento de la importancia del tema "familia". La mayoría de las empresas sólo reconoce su relevancia y admite no tener políticas ni acciones sistemáticas en este ámbito. En algunos casos, este reconocimiento se ha plasmado en iniciativas orientadas, a nivel de discurso, a mejorar la calidad de vida de los trabajadores considerando, entre otros ámbitos, la vida familiar, lo que en definitiva se traduciría en un mayor compromiso con su empresa, mejor rendimiento y, por ende, mayor productividad.

De esta manera, las medidas adoptadas por las empresas son percibidas más como beneficios que como medidas destinadas a conciliar lo laboral con lo familiar.

Sin embargo, se constató que estas iniciativas, prácticamente en todos los casos, no se ejecutan a cabalidad por diversas razones. Entre las principales figuran la “falta de tiempo” para implementar las nuevas medidas, falta de recursos y, en algunos casos, de “interés de los directivos”. Además, existen deficiencias en los canales de difusión, por lo cual los trabajadores muchas veces no llegan a enterarse de su existencia y, por lo tanto, a verse beneficiados. Ninguna empresa mide los efectos de estas medidas en asuntos fundamentales como la productividad, ni existe una noción de la importancia de hacerlo.

Por lo tanto, no parece existir una reflexión sistemática, en las empresas chilenas, sobre la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar y sus implicancias. Entendiendo que no hay un discurso constituido, la visión de las empresas y de trabajadores y trabajadoras debe ser construida a partir de los elementos que surgen en referencia a los temas propios del bienestar.

Con todo, existen algunas excepciones donde el tema de la conciliación de una u otra forma ha pasado a formar parte de la forma de funcionar de la empresa, modificando en alguna medida la estructura clásica (horarios rígidos, alto nivel de control, etc.) y otorgando, por lo tanto, mayores facilidades a hombres y mujeres para conciliar sus mundos laboral y familiar. En otros casos, pese a la ausencia de reflexión sistemática, fue posible rescatar experiencias exitosas e ideas interesantes, posibles de desarrollar, las cuales se verán en el capítulo correspondiente.

b.- Opiniones de trabajadores y trabajadoras

La conciliación entre los mundos laboral y familiar es, para trabajadores y trabajadoras, un tema complejo. En el contexto de esta investigación, quedaron claramente documentadas las múltiples complicaciones que enfrentan las familias cuando ambos miembros de la pareja trabajan y los arreglos domésticos a los que llegan.

En este sentido, la percepción generalizada entre trabajadores/as es que se prioriza el ámbito laboral por sobre el familiar, restándole tiempo a las responsabilidades domésticas, especialmente a los hijos. Por ejemplo:

“Yo pedí vacaciones para poder tener un tiempo más largo, por que cuando uno pide permiso por enfermedad del hijo, serán uno, dos días... No sé, pero igual uno es consciente; yo no puedo pedir permiso cuatro días, prefiero pedir tiempo de mis vacaciones...”

Esta situación provoca intranquilidad e inseguridad, especialmente a las mujeres.

“Los días que voy a turno de noche, ellas (las hijas) quedan solas en mi casa, mi marido llega como a las 10..., (se quedan solas) entre dos y tres horas... No pueden ir donde la vecina de al lado, aunque ellas viven juntas, no puede salir ni puede entrar nadie, no por que vayan a ensuciar o romper algo, sino por los accidentes que puede haber...”

Otros elementos surgidos en la conversación con los trabajadores/as fueron los siguientes:

- 1) Pese a la existencia de normativas que regulan situaciones como el fuero maternal, el permiso de amamantamiento, licencias médicas, etc., se constató que es la voluntad de la empresa la que determina las condiciones de habilitación del espacio en que esta normativa se cumpla, incluso si se cumple o no, así como extender el beneficio más allá de la ley. La mayoría de las empresas se limita a cumplir con lo estrictamente establecido legalmente, siendo muy pocas las que exceden esta norma. Secundariamente, están aquellas empresas que presionan a las trabajadoras(es) para que limiten la utilización de los permisos legales. Es interesante notar que los motivos para ello se relacionan con la no disminución de la productividad, lo que contrasta con el discurso de las empresas que reconocen la importancia de la conciliación bajo el supuesto de que esto aumenta/mejora la productividad:

“En Rosario Norte, la jefa de oficina quedó esperando guagüita, entonces cuando ella le fue a decir a su jefe, gerente, él le dijo: ‘bueno, pero tú sabes Verónica que quedas liberada de tu cargo de inmediato’. Tú sales con prenatal y quedas liberada. Y no sabes a qué (cargo) vas a volver después...”

En casos como este y otros, la ley puede cumplirse en lo formal, pero ejerciendo presiones psicológicas y de otros tipos para que la trabajadora o el trabajador renuncie a su trabajo o bien se limite en el acceso a los beneficios que le corresponden.

- 2) Un hecho relevante es la falta de conocimiento de trabajadores y trabajadoras de los derechos que les consagra la ley. Adicionalmente, no hay claridad sobre la distinción entre medidas legales y no legales (prácticas amparadas por las empresas, conquistas sindicales). Sólo algunas medidas, como los permisos pre y postnatal y el derecho a sala cuna, son reconocidas como legales por todos los trabajadores. Todo lo anterior incide en la posibilidad que los trabajadores tienen de exigir el cumplimiento de éstas, dejando desprotegidos a aquellos funcionarios de empresas que no cuentan con sindicato.
- 3) Un tercer punto de interés es que los trabajadores no perciben las medidas de sus empresas como algo sistemático o como una política. Estos aparecen, más bien, como beneficios aislados, algunos de los cuales sólo serán accesibles si se logran informar a tiempo de su existencia.

“Yo creo que en el caso nuestro se han tomado medidas. ¿Consciente o inconscientemente? No sé, me parece que son conscientes...”.

Algo similar puede decirse de las encuestas internas que realizan ocasionalmente las empresas. De ellas, en general, hay una percepción de inutilidad, cuando no de desconfianza:

“Yo creo que no se ha educado a la gente para este tipo de encuestas, nuestra empresa no está preparada, lo toman así como para desquitarse, para sacar todo lo que tienen guardado, por que la encuesta es anónima...”.

Sin embargo, debe señalarse que en dos grandes empresas se encontraron excepciones, donde los trabajadores perciben con claridad tanto la sistematicidad de la acción como sus resultados positivos.

- 4) En más de la mitad de los casos consultados, existe la percepción entre los trabajadores y trabajadoras que las empresas no realizan acciones orientadas a conciliar los ámbitos laboral y familiar y existe poca preocupación de los empresarios a este respecto. Lo que hay es lo que se contempla en la ley, por lo tanto, es obligación de la empresa, y en general pareciera que tampoco las medidas legales se cumplen a cabalidad.

“Yo creo que no hay ninguna preocupación por la vida familiar de los trabajadores, ni siquiera del jefe de personal. Nosotros somos trabajadores solamente... Si es que tienes que llevar a tu hijo al médico, no, uno tiene que rebuscárselas, pedir permiso el día que haya menos movimiento de gente, que uno crea que van a haber menos llamadas telefónicas...”

Esto contrasta enormemente con lo recogido en las entrevistas hechas a algunas empresas. Ellas señalaron tener una gran preocupación por el tema, lo cual se manifestaría en sistemas de medidas bien estructurados. Se observa entonces que las medidas, como sistema, no llegan necesariamente al nivel laboral.

- 5) Existen medidas que están estipuladas y son conocidas por los trabajadores, pero que en los hechos no se aplican. El siguiente caso tiene que ver con los permisos para capacitación:

“Se supone que hay días que cuando tienes exámenes de grado, tu puedes faltar tres días, pero eso no se da en la realidad...”

En síntesis, estos elementos delinear un panorama general en el que el/la trabajador/a:

- i. Se ve enfrentado/a a múltiples problemas domésticos (especialmente las mujeres) debido a su inserción en el mundo laboral;
- ii. Se encuentra desligado/a de su empresa, por cuanto ésta no le proporciona un respaldo que le permita solucionar al menos parte de sus problemas. Este hecho se ve

agravado, en algunos casos, por la percepción de que su empresa ni siquiera cumple rigurosamente las normas legales de protección a el/la trabajador/a;

- iii. No se informa de las medidas, legales o internas, que existen en su empresa y que pueden beneficiarlo/a;
- iv. Por lo tanto, debe arreglárselas sin esta ayuda.

Las excepciones a este perfil, es decir, aquellos/as trabajadores/as que sí se han visto beneficiados/as con alguna medida legal o interna de su empresa –situación que les ha aportado en la conciliación de su vida familiar y su vida laboral-, confirman la regla. Tal es el caso de las madres beneficiadas con sala cuna. Aquellas que cuentan con el beneficio ajustado estrictamente a lo legal (2 años), se ven, al término de este período, enfrentadas a la búsqueda de una solución a un problema tanto de organización doméstica como económico. Las que se han visto beneficiadas con una medida especial -en una de las empresas incluidas en el estudio, que otorga sala cuna y jardín infantil gratuito hasta los 6 años-, están conscientes del enorme beneficio que esta medida les reporta para una mejor conciliación de sus ámbitos laboral y familiar.

Dada la realidad aquí presentada, no puede hablarse estrictamente de una “evaluación” de las medidas por parte de las trabajadoras/es, pues en muchos casos no las conocen, no se atreven a utilizarlas o, simplemente, no existen en su empresa. Por otra parte, el esfuerzo de las empresas que sí habilitan espacios para la adecuada implementación de las medidas circunscritas al marco legal, no es necesariamente reconocido por los trabajadores, quienes lo perciben como una obligación.

c.- Opiniones de gerentes y empresarios

Uno de los principales rasgos que asume el tema de la conciliación laboral-familiar en las empresas, resultó ser la falta de cultura de empresarios y directivos acerca de los fundamentos de su importancia. Esto se refleja en la forma en que son implementadas la mayoría de las medidas que apuntan a la compatibilización de estos dos ámbitos, la cual

responde, por lo general, a una “condescendencia” de parte de las empresas hacia los problemas de sus trabajadores y trabajadoras.

Actualmente, la conciliación entre la vida familiar y la laboral, como tema, se encuentra relegada al ámbito más general del bienestar de los trabajadores, tema propio del área de recursos humanos, área que en algunas oportunidades se convierte en instancia de mediación entre los trabajadores y la gerencia. De esta forma, medidas cuyos efectos apuntan en la dirección de la conciliación quedan sumidas en el conjunto mayor de las acciones (orgánicas o no) orientadas al bienestar. En este sentido, la división entre niveles gerenciales-directivos y trabajadores puede resultar inapropiada en algunos casos, por cuanto en ciertas empresas el encargado de recursos humanos planea iniciativas que no son apoyadas por la gerencia.

Los principales resultados de la consulta, a nivel gerencial, fueron los siguientes:

- a) Es posible distinguir diferentes ejes en la existencia de medidas de conciliación al interior de las empresas. Un primer eje es la diferencia entre las empresas (en su mayoría, grandes empresas y/o filiales chilenas de empresas extranjeras) que, como parte de sus políticas de recursos humanos, han propuesto y desarrollado sistemas de medidas que apuntan, al menos a nivel del discurso de la gerencia, a relajar la tensión entre estos dos ámbitos, de manera de crear un clima laboral tal que permita un mayor/mejor rendimiento. En el extremo opuesto de este eje están aquellas empresas que, teniendo presente la importancia de iniciar acciones en este sentido, lo han hecho en una medida mucho menor o no lo han hecho por falta de tiempo, antigüedad de la empresa (tradicción, resistencia al cambio), falta de recursos o de voluntad de la gerencia.

Un segundo eje lo constituye el tipo de medidas que implementa la empresa. A nivel directivo, la percepción de los beneficios para los trabajadores en muchas empresas tiene un carácter marcadamente económico: se plantean como medidas orientadas a la conciliación muchas prácticas tales como bonos (dinero) por eventos familiares

(matrimonio, nacimiento, defunción) o fiestas (navidad, fiestas patrias), facilidades para préstamos, e incluso en varios casos se mencionaron los bonos de productividad: *“Yo creo que todo lo que vaya en aumentar un poquito la calidad de vida del grupo familiar, o tenerlos menos apretados económicamente, de alguna manera impacta en términos positivos dentro de la familia, si el mayor problema familiar proviene siempre del desbarajuste económico...”*.

En el extremo opuesto podemos observar empresas que priorizan medidas relacionadas con la modificación de la jornada horaria (entrar y salir más temprano, acortar la jornada, flexibilizar los horarios, permitir el trabajo desde el hogar proveyendo los recursos necesarios para ello) y ampliación de los beneficios legales (más tiempo para amamantar, más días por eventos familiares como nacimiento, convenios con salas cuna de acuerdo a las necesidades expresadas por las madres, etc.).

b) En términos generales, los elementos del discurso, comunes a este nivel, son los siguientes:

- Conciencia de la importancia del recurso humano para el buen funcionamiento de la empresa:

“...(A la empresa) le sirve que el trabajador se sienta comprometido. Si un trabajador no esta motivado, a lo mejor no te va cuidar un bien, no va a hacer un trabajo bien hecho...”.

- Conciencia de la importancia de la familia: Existe un discurso acerca de la relevancia de la familia *per se*, sin ligarlo directamente con la productividad del trabajador: la importancia de la familia como parte del espíritu de la empresa. Hay un discurso que tiene que ver con “comprender el drama humano” o bien “apoyar a la familia en sus momentos clave”:

“El evento del nacimiento es una situación maravillosa para quien la vive y se reconoce como un espacio familiar que no puede ser obviado... La idea es generar un lazo especial, la empresa de alguna manera está con ellos... El sentir que no

tienes que sacrificar la salud de tus hijos, que si tienes que comprar lentes, vas a comprar lentes... Yo creo que eso es impagable...”.

- Percepción del buen efecto de las medidas, lo cual surge no de evaluaciones sistemáticas ni formales, sino de una relación hecha en la lógica “causa-efecto”:
“Yo creo que el efecto principal en los trabajadores es que ellos van sintiendo un respaldo en caso de una eventualidad: un accidente, enfermedad, en caso de muerte... Tienen esa sensación que algo hay, que van a recibir un apoyo...”.

La percepción, a nivel de los directivos, de los efectos de las medidas es vaga y teórica. Se percibe que una mejor calidad de vida mejora la disposición al trabajo y, por lo tanto, redundando en la productividad. Sin embargo, no existen evaluaciones en relación a los efectos de estas medidas en el clima laboral o la productividad, por lo que, al menos en el discurso, las medidas o sistemas de medidas parecen más bien obras de buena intención desinteresadas de las empresas hacia sus trabajadores que sistemas racionales, controlados y eficientes. Las razones para no hacer estas evaluaciones apuntan siempre a falta de tiempo, recursos o interés de la empresa en *“evaluar algo que sabemos que ayuda a nuestra gente”*:

“Todavía no hemos evaluado, no hemos establecido una estrategia de medición de impacto que nos permita sustentar estas ideas. Confiamos en el valor que sustenta la actividad. Llega el ingeniero del cual dependemos y nos pregunta, ‘a ver, ¿qué impacto tiene esto?’, y quedamos ¡plop! ¿De qué manera evaluar el impacto?...”.

En términos de los efectos de las medidas, el caso de la capacitación presenta otro ejemplo ilustrativo de que las evaluaciones son perceptuales:

“Lo que hace la capacitación es que a ti te hace mejor persona, porque es un beneficio. El tiempo (para la familia) se pierde, pero se gana como persona y eso va en beneficio de la familia...”.

- c) Al hablar de conciliación entre lo laboral y lo familiar, en muchos casos se asume que esto significa, de alguna manera, involucrar a la familia del trabajador en actividades organizadas por la empresa (fiestas, paseos, reconocimientos). El objetivo de esta

actitud, manifestado por los niveles gerenciales y directivos, es promover una especie de “apoyo emocional” a los trabajadores, dando señales de preocupación por su familia y por su bienestar en este ámbito, siempre bajo el concepto de que:

“En el fondo, (las charlas para cónyuges) son una actividad para la integración familiar. Tenemos otras actividades que también van para allá, las fiestas de los niños..., esto permite al cónyuge saber dónde trabaja su esposa o esposo; de alguna manera, permite que el trabajador establezca un compromiso con la empresa...”

No está de más, a propósito de esas últimas dos citas, volver a mencionar que el impacto de este “mayor compromiso” con su empleador, el cual se traduciría, en términos prácticos, en una mayor/mejor productividad, no ha sido medido por ninguna empresa.

Breve análisis

i) Origen de las medidas

Se percibe una clara diferencia entre los discursos de directivos y trabajadores en relación al origen de las medidas. Mientras los trabajadores atribuyen, generalmente, la totalidad de las medidas a logros sindicales, los empresarios señalan que las medidas generalmente han sido fruto de un trabajo común, donde el rol de la empresa ha sido fundamental.

Un segundo aspecto es la poca importancia que se le asigna a la instancia o la fuente en la que se originó la medida, lo que refuerza la no existencia de políticas que aludan a la conciliación entre lo laboral y lo familiar.

Finalmente, poco se sabe o se recuerda respecto al tiempo de existencia de gran parte de las medidas. Suele ocurrir que medidas antiguas se van convirtiendo en institucionales, por lo que los trabajadores las perciben más como obligaciones de la empresa que como beneficios otorgados por ésta.

ii) Destinatarios de las medidas

En este punto, es interesante destacar el hecho de que, en la práctica, ninguna empresa discrimina a madres solteras o hijos nacidos fuera del matrimonio, en cuanto a las medidas relacionadas con la maternidad.

Otro aspecto interesante es que muchas de las medidas relativas a la flexibilización de la jornada laboral (reducción de jornada, combinación de jornada entre la oficina y el domicilio del trabajador, trabajo por objetivos, etc.) están dirigidas a profesionales y técnicos superiores, cuyo tipo de labor generalmente se lo permite.

iii) Comunicación – información de las medidas

Respecto a la comunicación de las medidas, existen dos realidades: las empresas que informan y las que no. La mayoría de los sistemas de información se basan en un manual entregado a los trabajadores nuevos, donde se especifican los beneficios a los cuales tienen derechos. Sin embargo, los propios trabajadores consideran este sistema insuficiente por diversas razones: los documentos no están actualizados, vienen incompletos y a veces hay imposibilidad de incorporar cambios producidos en períodos intermedios. Otro sistema muy utilizado es la red interna, la cual es bien evaluada por los trabajadores. Finalmente, se mencionan los diarios murales y revistas de publicación periódica.

Generalmente, en las empresas medianas y pequeñas, prima un sistema informal de comunicación donde los trabajadores más antiguos son quienes informan a los nuevos acerca de los beneficios. Este sistema informal de comunicación implica que muchos trabajadores permanezcan en el desconocimiento, pues no cuentan con alguien cercano de su área que les informe.

Las empresas que sí informan respecto a los beneficios que otorgan a sus trabajadores, generalmente tienen una visión muy positiva de su canal de información, y le asignan un rol importante en el proceso de inserción del nuevo trabajador. Esta visión, generalmente, presenta un gran contraste con las declaraciones de los trabajadores, que se sienten alejados de las fuentes de información.

iv) Formalidad v/s informalidad de las medidas

Como parte de los parámetros de sistematización de las iniciativas tomadas por las empresas en el ámbito de la conciliación, se incluyó el eje Medida Formal – Medida Informal, de manera tentativa. Al respecto, se pudo constatar que la formalidad o informalidad de una medida, como concepto, es algo que no está definido en ninguna empresa y, para lo cual, no existen criterios claros.

Esto refuerza los resultados generales, que indican que no hay una reflexión al respecto ni una actitud sistemática de parte de las empresas para instaurar sistemas de medidas, ni, menos aún, una valoración de los posibles impactos, sobre todo en términos de la productividad. Al mismo tiempo, revela la falta de organicidad con que las medidas implementadas han ido surgiendo:

“Esta medida fue inicialmente casi una volada personal, de pegarse contra la pared y decir ‘a ver, tratemos de darle un matiz más humano a la cuestión’...”

Existe un conjunto de medidas, como los permisos para atender necesidades personales, que, más que medidas, son prácticas que dependen del arbitrio del o la jefe de sección. Esto denota la ausencia de políticas en este sentido y le otorga a estas prácticas características muy variables al interior de una misma empresa.

Lo mismo ocurre con algunas de las medidas cuya modalidad de aplicación, e incluso, su efectiva adaptación u omisión, depende de cada jefe. Esto significa un filtro para cualquier política o sistema de medidas que se quiera implementar, causando la impresión en los trabajadores de que en realidad tales políticas o sistemas no existen.

En esta misma línea, algunas políticas al respecto existen en la teoría, pero en la práctica su aplicación se relativiza:

“Mira, en teoría tienen derecho a capacitación todos los trabajadores, pero en realidad se les da a los mejores, pero puede ser cualquier persona. Ahora último se ha mandado sólo a los supervisores...”

v) **Cultura social-laboral**

En la base de la implementación de medidas y prácticas, existen realidades culturales sociales que permean las culturas laborales. De esta manera, tenemos que en Chile, al igual que en otros países, la cultura laboral dificulta que el hombre haga uso de ciertos espacios que le permitirían hacerse cargo de las responsabilidades familiares:

“Lo que pasa es que acá hay mucho machismo. O sea, si yo voy a pedirle permiso a un jefe, el gallo me va a decir, llama a tu mujer, tu mujer se va a quedar con la niña...”

El peso de los patrones culturales de género parece causar una situación en que, pese a que los hombres podrían hacer uso de estos espacios, ni siquiera piensan en la posibilidad de solicitarlos.

En este punto, es interesante tocar el tema de la percepción de los empresarios y niveles gerenciales de las diferencias de género en el nivel de utilización de medidas. Por lo general, no hay registros de, por ejemplo, quién solicita más permisos por asuntos personales. Sin embargo, la tendencia general es la percepción de que las mujeres solicitan más permisos, pues ellas se encargan de los asuntos domésticos y, por lógica, están obligadas a salir más de su trabajo. Se percibe, en cambio, que los hombres salen más a trámites bancarios, asuntos relacionados con el automóvil y, en general, temas particulares más que familiares.

Esto se combina con el hecho de que, en el discurso de la mujer que labora fuera de su hogar, está presente el concepto de que las tareas de su pareja (del marido) al interior del hogar son una “ayuda”, lo cual refuerza el estereotipo de que la mujer sigue siendo la responsable de los quehaceres domésticos, recibiendo ayuda y colaboración de otros miembros de la familia, pero no una cuota de responsabilidad:

“Mi marido me colabora en la casa, él lleva a los niños al colegio, saca la basura, ordena...”

Finalmente, existe una recurrencia a las redes sociales, por parte de las mujeres, para solucionar muchos de sus problemas de conciliación laboral-familiares:

“Yo el próximo año se los tengo que ir a dejar a mi mamá (se refiere a sus hijos) para que ella me pueda ayudar a llevarlos al colegio... Yo vivo en Puente Alto y mi mamá en La Reina... No voy a poder hacer el viaje (a ver mis hijos) todos los días...”

2. Medidas y prácticas relativas a la conciliación en las empresas consultadas

Pese a que, en estricto rigor, la mayoría de las medidas mencionadas no caen en el ámbito definido como de conciliación, el valor de su mención radica en que permiten delinear la imagen que el mundo laboral (tanto empresarios/directivos como trabajadores) tiene del/a trabajador/a y sus necesidades de compatibilización. Dado que el tema no existe como tal, al inquirir en las prácticas de las empresas a este respecto, surgen espontáneamente medidas que pueden clasificarse como estrictamente relacionadas y otras no relacionadas, pero que empresarios/directivos y trabajadores las consideran y valoran como tales. A continuación se presentan las principales medidas y prácticas mencionadas.

A) PRIMER GRUPO

1. **ECONÓMICAS:** Este parece ser uno de los ejes más importantes, si no el fundamental, que define lo que el mundo laboral chileno entiende por “necesidades de conciliación”. La mayor cantidad de medidas encontradas caen en este ámbito y son altamente valoradas por los trabajadores. Entre estas medidas se cuentan:

BONOS Y AGUINALDOS	► Escolares.	Bono anual por cada hijo en edad escolar.
	► De marzo.	Para adquirir principalmente útiles y uniformes escolares.
	► De fiestas patrias, de navidad, de año nuevo.	Su objetivo es contribuir con los gastos del/la trabajador/a en estas fechas de celebración.
	► De defunción de familiar directo, nacimiento, matrimonio.	Su objetivo es contribuir con los gastos del/la trabajador/a en eventos familiares que implican gastos adicionales o imprevistos.

CONVENIOS CON EMPRESAS PARA ADQUIRIR BIENES/MERCADERÍAS A PRECIOS REBAJADOS /DESCUENTOS POR PLANILLA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generalmente son peticiones de los sindicatos, avalados por las empresas. ➤ Esta medida presenta dos dimensiones, ambas mencionadas y valoradas por los trabajadores: la económica y la de ahorro de tiempo. 	<p>La empresa aporta facilitando espacios internos para la exposición y venta de productos. Es una práctica frecuente en empresas de diverso tamaño, muy valorada por los y las trabajadoras, quienes muchas veces evitan con esto perder tiempo saliendo a comprar cosas necesarias, pagando además precios módicos.</p>
ACCESO A LOS BIENES O SERVICIOS PRODUCIDOS POR LA MISMA EMPRESA, A PRECIOS REDUCIDOS		<p>Esta medida fue mencionada y valorada por trabajadores y directivos, por cuanto constituye una ayuda al presupuesto familiar.</p>
FONDOS DE RETIRO/PRÉSTAMO,	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecidos por la empresa por sí misma o en conjunto con los trabajadores. 	<p>Esta medida fue mencionada en varias empresas grandes.</p>
APOYO AL AHORRO PARA LA VIVIENDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créditos blandos, premio al ahorro. 	

En este grupo pueden incluirse, también, las becas para capacitación y estudios técnicos otorgadas a trabajadores/as.

Medidas de este tipo aparecen en la gran mayoría de las empresas catastradas, lo que permite apreciar la importancia que se les concede por parte de trabajadores y empresarios. Los principales argumentos para incluir medidas de esta índole, entre aquellas orientadas a la conciliación, tienen que ver básicamente con una conciencia de las tensiones que se producen al interior de muchos hogares por el aspecto económico, tanto en situaciones imprevistas o extracotidianas (nacimientos, celebración de fiestas) como en aquellas más del día a día (adquisición de mercadería, bienes, hijos escolares, etc.). Se trata de ayudar al alivio de esta tensión “amortiguando” en lo posible los gastos del/a trabajador/a. Puede observarse una percepción entre empresarios/directivos de que los trabajadores no logran arreglárselas cómodamente con el salario que perciben. En la mayoría de las empresas, pequeñas, medianas y grandes, se mencionaron los préstamos internos con tasas de interés especiales, descuento por planilla, etc.

Tras esta lógica, se revela una concepción del mundo del trabajo en que la principal relación que establece la empresa con el trabajador es monetaria: no sólo su salario, sino

también los mecanismos que la empresa establece por otros motivos, entre los cuales se encuentra el alivio de la tensión familiar por cuestiones económicas.

2. **DE ACERCAMIENTO/APOYO A LA FAMILIA:** Son fundamentalmente prácticas que buscan reconocer a la familia del/a trabajador/a como parte de su realidad a través de distintos medios, principalmente, mediante el acercamiento del/a cónyuge y los hijos al medio laboral del/a trabajador/a y la capacitación de hijos y cónyuge (en este último caso, sólo se registró casos en que las empresas capacitan a las esposas, no a los maridos).

VISITAS ORGANIZADAS DE LOS HIJOS A LA EMPRESA	
FIESTAS/PASEOS	De Año Nuevo, Navidad y fiestas patrias para la familia o los hijos del/la trabajador/a.
ACTIVIDADES PARA LOS NIÑOS	En sus vacaciones (de invierno y/o verano), acceso a instituciones recreacionales, escuelas de fútbol, etc.
CHARLAS A CÓNYUGES	Sobre temas diversos, incluyendo aquellos relativos a temas de la labor de su esposo/a.
TALLERES/ACTIVIDADES PARA FAMILIARES DE LA TERCERA EDAD	Pueden ser charlas, talleres de manualidades o paseos. La principal justificación para la implementación de esta medida es el reconocimiento de que hay familias de trabajadores que deben hacerse cargo de sus padres u otros parientes de la tercera edad, y que un apoyo, por mínimo que sea, para distraerlos, es valorado por el trabajador.
ESTÍMULOS PARA HIJOS/AS DE TRABAJADORES/AS	Premio a las buenas notas, concursos para los hijos/as en temas relativos al trabajo de éstos.
CAPACITACIÓN DE LA CÓNYUGE/DE LOS HIJOS	A los hijos y esposas de trabajadores se les ofrecen cursos (rebajados o gratis) para darles capacitación laboral, de manera de incentivar una mayor capacidad económica de la familia. En el caso de una de las empresas, cuya modalidad de funcionamiento implica que los trabajadores deben movilizarse a otra localidad por varios días, se presentó el proyecto de ofrecer cursos de capacitación, jornadas y charlas a las esposas para que realizaran alguna actividad en la ausencia del marido.
AYUDA PARA LA INSERCIÓN SOCIAL DE LA CÓNYUGE EN CASO DE TRASLADO DEL MARIDO	Esto incluye recomendación o búsqueda de colegios para los niños y de actividad (laboral remunerado o de otro tipo) para la esposa. En caso de no adaptación de la familia, se reconsidera el traslado (posibilidad de volver a la ciudad de origen o de otra ciudad).

Estas medidas, al igual que las económicas, tienen por objeto la intención de relajar la tensión entre el trabajo y la familia a través de una mejor comprensión y una familiarización de los hijos y el/la cónyuge con las actividades laborales del/a trabajador/a. Se trata de posicionar a la empresa en la familia como una instancia que gratifica a sus empleados con algo más que retribuciones monetarias, compensando por esta vía el punto anterior.

3. **DE APOYO A LA COBERTURA DE SALUD:** Más de la mitad de las empresas cuentan con seguros complementarios de salud y/o de vida para sus trabajadores, en muchos casos extensibles a su familia inmediata. La mayoría de las veces estos son beneficios logrados por los sindicatos y avalados por las empresas. Generalmente, los discursos de empresarios y directivos respecto a la importancia de estos seguros complementarios aluden al grave impacto económico en la familia del trabajador de una enfermedad o una muerte. De fondo, pueden observarse dos argumentos básicos: nuevamente la relevancia de lo económico y una solidaridad con el trabajador y su situación. Otra medida que fue mencionada en este ámbito fueron los convenios colectivos con Isapres.

Las medidas y prácticas mencionadas que sí correspondían a la definición del estudio de conciliación de lo laboral y lo familiar (a las cuales se les llamará segundo grupo), en gran medida corresponden a normas estipuladas en los marcos legales vigentes. Sin embargo, se constató que el cumplimiento de estas normas varía en su forma de una empresa a otra, dependiendo de la voluntad de las empresas para habilitar los espacios necesarios para ello. En otras palabras, el rango varía desde las empresas que cumplen con lo mínimo establecido en la ley (e incluso no lo cumplen), hasta aquellas que amplían los beneficios otorgados por la norma (como los días de permiso paternal), o bien, ofrecen diferentes alternativas buscando la comodidad de la trabajadora (como las formas de implementar el derecho a sala cuna). Las medidas mencionadas fueron las siguientes:

B) SEGUNDO GRUPO

1. MEDIDAS DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES, ESPECIALMENTE CON LOS HIJOS:

SALA CUNA Y PERMISO PARA AMAMANTAR	<p>Existen diversas modalidades: convenio, copago, pago de sala cuna a elección sin convenio ni tope de precio, Servi Parvu (cuidado de niños enfermos a domicilio, realizado por enfermeras), acceso sólo a las madres, acceso preferente para madres con posibilidades de acceso para padres, sala cuna y jardín gratis hasta los seis años. Esta última es una gran ayuda, pues generalmente cuando los niños cumplen dos años, la madre queda sin el amparo legal y se ve enfrentada al problema del cuidado del hijo/a. Una variante de esta medida es la subvención al jardín infantil.</p> <p>Puede observarse aquí que la preocupación de las distintas empresas por ajustar esta norma legal a la conveniencia y comodidad de la madre y, eventualmente, del padre, varía bastante, lo que refleja la importancia de la disposición de la empresa para habilitar el espacio de cumplimiento de los derechos de los trabajadores y trabajadoras.</p> <p>Algo similar ocurre con el permiso para amamantar, donde varía el grado de disposición de las empresas a hacer más cómodo el período para la madre. Mientras en algunas empresas el permiso horario se ajusta estrictamente a lo legal, en otras hay flexibilidad para la madre, la que incluye un horario de amamantamiento más largo que el legalmente estipulado y/o disminución de la carga laboral para ella durante ese período.</p>
PERMISOS POR NACIMIENTO, DEFUNCIÓN, MATRIMONIO, OPERACIÓN PROPIA O DE FAMILIAR CERCANO	<p>Este es otro derecho legal para el caso de los nacimientos, matrimonios y defunciones. Una empresa agrega permisos para operaciones de familiares directos.</p> <p>Una de las razones importantes para conceder estos permisos es la posibilidad de que la empresa pueda tomar medidas para el o los días en que el trabajador se ausente.</p> <p>Algunas empresas agregan un día extra legal a estos permisos y/o adicionan bonos en efectivo.</p>
REDUCCIÓN DE JORNADA	<p>En una hora, para madres con hijos menores (se estipula la edad).</p>

Como ya se mencionó, lo más interesante de este primer conjunto de medidas es la constatación de que algunas empresas cumplen la norma legal creando un espacio mejorado para ello, en la búsqueda de maximizar el beneficio para el/la trabajador/a.

Resulta interesante, por otra parte, la medida implementada por algunas empresas en relación con la ampliación de los permisos (más días para el padre en caso de nacimiento; más horas para la madre en caso de amamantamiento), con el argumento de que, cuando esta extensión no se concedía, muchos trabajadores igualmente se tomaban estos días u horas extra, pues les resultaban imprescindibles, en la mayoría de los casos, considerando lo limitado de los períodos legales:

“Es mucho mejor así, por que ellos igual terminaban faltando y eso nos desordenaba todo el sistema... Ahora es mucho más ordenado, porque él avisa con anticipación y aquí nos arreglamos, se distribuye su trabajo entre los compañeros, tiene que dejar avisado si tiene algo pendiente importante que hacer esos días y nosotros lo cubrimos...”

Al reglamentarse su ampliación, esto permitió tomar medidas anticipadas de resguardo (reemplazos, redistribución de cargas laborales, restablecimiento de plazos, etc.) para no sufrir perjuicios por ausencia del/la trabajador/a.

2. MEDIDAS RELATIVAS A LA JORNADA LABORAL:

<p>ACOMODO DEL HORARIO DE LA JORNADA COMPLETA</p>	<p>Dos empresas implantaron una modificación en el horario de su jornada laboral, adelantando en media hora el inicio y el término de ésta, lo cual se tradujo en una disminución de los tiempos de traslado y permitió que los trabajadores eviten las horas de mayor tráfico, y lleguen más temprano a sus casas. Sin embargo, este acomodo ha causado problemas a los padres que deben pasar a dejar a sus hijos al colegio, pues en la mayoría de los establecimientos educacionales las clases comienzan a la misma hora que los padres entran a trabajar.</p>
<p>REDUCCIÓN DE LA JORNADA A 42 HORAS SEMANALES</p>	<p>Existe una conciencia generalizada de que en Chile se trabaja más horas que en otros países. Esta ineficiente utilización del tiempo se adjudica a una cultura laboral “sacadora de vuelta”. El acortamiento de la jornada permite tener ciclos laborales más “razonables”, por ejemplo, de 8 a 17 hrs.</p>
<p>JORNADA LABORAL DESDE EL HOGAR</p>	<p>Este arreglo, realizado por dos empresas entrevistadas, permite al trabajador/a laborar desde su casa, conectado/a a las oficinas centrales por teléfono, fax y correo electrónico. En una empresa, esto se implementó por traslado de los maridos de dos funcionarias a ciudades donde la empresa no tenía sucursal. En este sentido, la empresa abarató costos y la trabajadora pudo mantener su empleo y adaptarse a su nueva situación. En la segunda empresa, la medida tiene que ver con una política de rendimiento por objetivos, la cual se encuentra arraigada entre los empleados. Es necesario señalar que esta medida está orientada a los niveles profesionales y técnicos.</p>
<p>FLEXIBILIZACIÓN DEL HORARIO DE JORNADA COMPLETA</p>	<p>Los trabajadores no tienen horario: cada uno maneja sus horarios dependiendo de su capacidad y su carga de trabajo. Esta modalidad va acompañado de un sistema de evaluación semestral de cumplimiento de objetivos e incentivos por cumplimiento de metas. Se le hace un seguimiento cercano a los trabajadores y se reconoce que los objetivos son exigentes, por lo que hay que trabajar bastante. Este sistema implica que el o la trabajadora también puede laborar desde su casa, pues hay facilidad de conexión a la red de la empresa, incluyendo un sistema que permite que el costo de teléfono por conectarse a la red desde la casa lo cancela la empresa. Se reconoce, sin embargo, que éstas no son prácticas habituales y que están orientadas más bien a profesionales y técnicos de nivel superior que pueden insertarse en la lógica de “rendimiento por objetivos”. Con todo, esta es una medida cuyos efectos en las personas se desconocen y, como el resto de las empresas, se asume que, por lógica, debiera tener un efecto positivo.</p>
<p>PERMISOS PARA ATENCIÓN DE NECESIDADES PERSONALES</p>	<p>Esta medida fue mencionada en más de la mitad de las empresas consultadas para el catastro. Sin embargo, al indagar sobre ella, en todos los casos resultó que no existe ningún parámetro ni reglamentación sobre la concesión de estos permisos, quedando siempre a criterio personal del jefe directo.</p>

Debe agregarse a este grupo una medida que aparece categorizada entre las económicas, pero que presenta, como ya se dijo, una doble dimensión: convenios con empresas para adquirir bienes/mercaderías a precios rebajados/descuentos por planilla, permitiendo a comerciantes vender sus productos al interior del recinto de la empresa, lo que facilita la adquisición de artículos necesarios sin tener que ir después del trabajo o durante las horas de almuerzo.

3. MEDIDAS RELATIVAS A LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES:

<p>PERMISOS PARA CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO</p>	<p>Esta medida se da en algunas empresas cuando el/a trabajador/a plantea su inquietud por perfeccionarse y su horario de estudios coincide totalmente o en parte con su horario laboral.</p> <p>El permiso se otorga si la capacitación se relaciona con la labor desempeñada por el trabajador o el rubro general de la empresa. Ninguna empresa señaló otorgar permisos para estudios no relacionados con la labor del trabajador/a en la empresa.</p> <p>La concesión de permisos conlleva, en la mayoría de los casos, una medida anexa, la de acomodados horarios, que se detalla a continuación.</p>
<p>ACOMODOS HORARIOS PARA CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO</p>	<p>Algunas empresas otorgan esta facilidad. Si es perfeccionamiento o capacitación externa, las facilidades se dan siempre y cuando el estudio sea en horario vespertino: salir media o una hora antes, permiso para ir a dar exámenes, etc.</p> <p>Si es capacitación organizada por la propia empresa o interna, puede ser totalmente o en parte en la jornada habitual de trabajo, siendo este último caso el más común. Algunas empresas reconocen que el hacer estas actividades en horario extra laboral puede ser desmotivante para el/la trabajador/a, justamente por las dificultades que pueden producirse en la compatibilización con lo doméstico.</p> <p>En algunos casos, el incentivo para la capacitación surge de las evaluaciones de desempeño por áreas, donde pueden detectarse problemas solucionables mediante la capacitación. En estos casos, la empresa otorga grandes facilidades, como becas o medias becas y mayor facilidad horaria.</p>
<p>ENTREGA DE CAPACITACIÓN GRATUITA PARA LOS TRABAJADORES</p>	<p>Tanto empresarios/directivos como trabajadores incluyeron esta medida entre aquellas que la empresa orienta a la conciliación.</p>

4. OTRAS MEDIDAS:

PAGO DE CUENTAS	Varias empresas asumen la realización de trámites, fundamentalmente, el pago de cuentas. Esta medida es valorada por cuanto ahorra una importante cantidad de tiempo al trabajador en trámites que sólo pueden hacerse en horarios de oficina.
PAUSAS LABORALES SIN GOCE DE SUELDO	Esta medida fue poco mencionada por empresarios. Se da en casos muy excepcionales y generalmente a mujeres. No aparece como una medida especialmente valorada.

3. Resultados de la fase cuantitativa

Con el objeto de determinar la presencia en las empresas entrevistadas de herramientas o índices que midan diferentes aspectos de la organización, el impacto de éstas y si se establece una relación entre ellas y las medidas de conciliación entre la vida familiar y laboral aplicadas, se aplicó un cuestionario a las empresas registradas en el catastro en la primera fase del presente estudio.

Es importante señalar que la muestra de empresas estudiadas, no obstante estar tratada cuantitativamente, no puede considerarse estadísticamente representativa, pues no se aplicaron criterios de selección muestral para proyectar datos. La información derivada de esta fase sólo tiene carácter referencial, y su intención es ilustrar numéricamente algunas de las situaciones observadas en las empresas, así como la posibilidad de establecer algunas hipótesis respecto a la situación de la conciliación en empresas privadas.

A continuación se presentarán los resultados del estudio de acuerdo a los temas que fueron abordados en el cuestionario. De esta manera, nos referiremos a la descripción de la muestra, presencia de instrumentos de medición, impacto de las medidas de conciliación implementadas y la relación de los índices con las medidas adoptadas.

A. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Con el objeto de conocer el perfil de los entrevistados, así como de las empresas abordadas en el estudio, se aplicaron preguntas que permitieron reconocer el tamaño de las empresas y

su trayectoria en el mercado, además del género de los entrevistados y su tiempo de permanencia en la empresa entrevistada.

En cuanto al tamaño de las empresas entrevistadas, el 37% de éstas eran grandes (más de 200 empleados), el 33% eran medianas empresas (50 a 199 trabajadores) y el 30% correspondió a empresas pequeñas en las que trabajan 49 empleados o menos.

Continuando con la antigüedad de las empresas en el mercado, el 16% de ellas ha surgido recientemente (0 a 5 años), el 21% tiene entre 6 a 10 años de vida, el 40% entre 11 a 20 años, y el 23% corresponde a empresas con más de dos décadas de trayectoria. Las empresas entrevistadas de mayor tamaño tienden a llevar menos tiempo en el mercado que las medianas y pequeñas.

Con respecto a los entrevistados propiamente, el 30% lleva trabajando en la empresa tres años o menos, el 19% entre 3 a 10 años, y el 51% ha permanecido 10 años o más tiempo en la misma. Debe recordarse que los aludidos correspondían a cargos en los que manejaran los datos que solicitamos (es decir, jefes de personal, jefes administrativos, etc.).

B. PRESENCIA DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN EN LAS EMPRESAS

En este capítulo se considerará la disponibilidad en la empresa de herramientas para evaluar aspectos en los que inciden una combinación de variables tales como gestión, clima organizacional y satisfacción laboral, así como la presencia de indicadores “duros” de ausentismo, licencias médicas, permisos personales y rotación de personal.

b.1. Medición de gestión-clima organizacional y satisfacción laboral

A continuación se exponen los resultados relacionados con la presencia de instrumentos en las empresas entrevistadas que permitan medir la gestión, clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados, así como los factores o variables considerados en cada una de ellas⁶.

⁶ Para la medición de estos factores, se formuló una pregunta abierta, donde los entrevistados podían entregar más de una respuesta.

El 65% de las empresas entrevistadas expresó disponer de herramientas para medir la gestión. Entre los factores considerados, se mencionan la productividad, desempeño, calidad del trabajo, además de ausentismo y mantención de clientes.

Con respecto al clima laboral, la mitad de las empresas (49%) cuenta con instrumentos de medición. Al momento de consultarles por las variables consideradas en ellos, los entrevistados mencionan las relaciones humanas, lugar de trabajo, remuneraciones, capacitación, liderazgo y relación entre jefe y subordinado, entre otras.

En cuanto a la satisfacción laboral, un 42% de los entrevistados afirmó contar en sus empresas con herramientas que permiten medirla. Entre los factores considerados, destacan la comunicación entre jefes y subordinados, comunicación entre trabajadores y rotación de personal.

De acuerdo a lo anterior, podemos afirmar que en las empresas se le da una mayor prioridad a la gestión de la empresa, la que se tiende a ligar a la productividad. El clima y la satisfacción laboral, en tanto, ocupan un lugar secundario y se asocian, generalmente, a las relaciones que se establecen entre los trabajadores que ocupan cargos similares, o bien, complementarios.

b.2. Indicadores de ausentismo y rotación de personal

Con el fin de conocer la cantidad de empleados que no asiste a su trabajo y los principales motivos asociados a ello, se consultó por el promedio mensual de ausentismo, licencias médicas, permisos personales y rotación de personal, así como las principales justificaciones dadas tanto por trabajadores hombres como mujeres⁷.

De acuerdo a los resultados, en general, los índices de ausentismo no son muy elevados en las empresas entrevistadas. Dos tercios de las empresas declaró tener un promedio de ausentismo mensual menor a tres días. Sólo algunas empresas grandes presentan tasas

⁷ Para la medición de estas justificaciones, se formuló una pregunta abierta, donde los entrevistados podían dar más de una respuesta.

mayores de ausentismo, pero en estas situaciones se debe considerar que el número de empleados que trabaja en ellas también es mayor.

En general, según los entrevistados, los hombres tienden a ausentarse más que las mujeres en una proporción aproximada de dos a uno.

Los motivos por los que hombres y mujeres se ausentan varían. Los hombres tienden a no asistir a sus trabajos, en orden decreciente, por traumatologías, ausencias no justificadas, gripe/resfrío y gastritis. En tanto, las mujeres se ausentan principalmente por situaciones asociadas al embarazo, y en menor medida por gripe/resfrío, enfermedad de los hijos y problemas familiares.

En cuanto a los índices de licencias médicas, aproximadamente la mitad de las empresas consultadas manifestó presentar una a dos licencias mensuales en promedio.

Según los entrevistados, los hombres presentan levemente más licencias médicas que las mujeres.

Las razones por las que mujeres y hombres presentan licencias médicas se diferencian. Las primeras presentan licencias principalmente por maternidad, y en menor medida por enfermedades psicológicas y enfermedades respiratorias. Las licencias médicas de los hombres, en tanto, se deben primordialmente a enfermedades respiratorias, traumatológicas y psicológicas.

Con respecto a los permisos para efectos personales, aproximadamente la mitad de las empresas entrevistadas manifestó tener –en promedio– menos de dos días de ausencia en el mes por permisos personales.

Los principales motivos por los que los hombres solicitan permisos para efectos personales son principalmente trámites personales, y en menor proporción, enfermedad de familiar/cónyuge/hijo y trámites familiares. Las mujeres, en tanto, también piden permisos

mayoritariamente para realizar trámites personales, y secundariamente, por asuntos asociados al embarazo, enfermedad de familiar/cónyuge/hijo y trámites familiares.

Finalmente, la rotación de personal es baja en la mayoría de las empresas consultadas. Según los entrevistados, los trabajadores hombres tienden a presentar una mayor rotación que las mujeres.

La rotación de personal se debe, en términos generales para hombres y mujeres, a necesidades propias de la empresa/reducción de personal. Los hombres –particularmente– rotan debido a que tienen mayores expectativas o porque han tenido un mal desempeño. Las mujeres, por su parte, renuncian por mayores expectativas, retiros voluntarios o porque han ejercido un mal desempeño. Sería interesante investigar en un estudio futuro los motivos asociados a las renunciaciones voluntarias de las mujeres y así determinar si están relacionadas o no con asuntos familiares.

A partir de lo anterior, llama la atención que los hombres sean quienes presentan mayor índice de ausentismo y permisos personales. Sin embargo, las mujeres invierten actualmente mayor tiempo que los hombres en tareas propias del hogar. Al tiempo, cabe recordar que la información vertida por los entrevistados responde a sus percepciones, las que podrían no haber considerado la proporción de hombres y mujeres que trabajan en la empresa.

Por otro lado, cabe destacar que las enfermedades psicológicas se encuentran entre los tres principales motivos por los que hombres y mujeres presentan licencias médicas, lo que nos da cuenta que el ambiente laboral incide en la calidad de vida de los trabajadores.

C. IMPACTO DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN IMPLEMENTADAS

Con el objeto de conocer los ámbitos en los que ejercen impacto las medidas de conciliación implementadas en las empresas entrevistadas, se aplicó una pregunta cerrada donde se consultaba por cada medida implementada en la empresa y su impacto en la

gestión productiva, clima organizacional, calidad de vida, satisfacción laboral, ausentismo, rotación y licencias médicas.

A continuación se catastran cada una de las medidas de conciliación implementadas en las empresas con su respectivo nivel de impacto:

c.1. Jornada flexible de trabajo

Once empresas de las entrevistadas han implementado una jornada flexible de trabajo. Entre ellas, se percibe un alto nivel de impacto en la calidad de vida, satisfacción laboral, clima organizacional y gestión productiva, y un bajo/nulo impacto en ausentismo, rotación y licencias médicas.

c.2. Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y hogar

Sólo dos empresas de las que fueron entrevistadas han adoptado la combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar. Éstas manifestaron que dicha medida tiene mayor nivel de impacto en la gestión productiva, clima organizacional, calidad de vida y satisfacción laboral, más que en el ausentismo, rotación y licencias médicas.

c.3. Permisos y pausas laborales para la atención de necesidades familiares y personales

De las empresas consultadas, 25 han implementado esta medida. Según éstas, los permisos y pausas laborales para la atención de necesidades personales y familiares tienen un fuerte impacto en la calidad de vida, satisfacción personal, gestión productiva y clima organizacional, aunque el efecto es mayor en los dos primeros ámbitos.

c.4. Permisos y pausas laborales para capacitación en horas laborales

Veintitrés de las 43 empresas entrevistadas han implementado esta medida. De acuerdo a los entrevistados, el mayor impacto se da en la satisfacción laboral, más de la mitad de ellos expresó dicha opción en este ítem. Además, se percibe también un alto impacto en gestión productiva y calidad de vida. Un mediano impacto en clima organizacional y un bajo/nulo impacto en ausentismo, rotación y licencias médicas.

c.5. Tenencia, pago o convenio con sala cuna (más allá de lo dispuesto por la ley)

La cantidad de empresas que ha adoptado esta medida se extiende a 14. Éstas manifiestan que la tenencia, pago o convenio con sala cuna más allá de lo establecido por la ley tiene un alto nivel de impacto en la calidad de vida, clima organizacional, gestión productiva y satisfacción laboral. Por otro lado, perciben que esta medida tiene un nulo impacto en rotación, ausentismo y licencias médicas.

c.6. Bonos por nacimientos, defunciones, período escolar u otros, orientados a la familia

Diecisiete empresas entregan bonos monetarios a sus trabajadores por eventos relacionados con el grupo familiar. Esta medida presenta un alto impacto, según los entrevistados, principalmente en la satisfacción laboral y calidad de vida. En el otro extremo, manifiestan que ésta tiene un bajo/nulo impacto en la solicitud de licencias médicas, rotación y ausentismo.

c.7. Becas de estudio para hijos estudiantes

Sólo cinco empresas de las entrevistadas han implementado esta medida. Los encuestados señalan que ésta ha tenido un alto impacto en la calidad de vida, y en menor medida, en el clima organizacional y gestión productiva. Bajo/nulo impacto registraron la rotación, las licencias médicas y el ausentismo.

c.8. Convenios con cajas de compensación, instituciones de salud, seguros de vida o salud

Gran parte de las empresas entrevistadas (35) ha adoptado alguna de estas medidas. Su impacto ha sido, según los entrevistados, mediano en la gestión productiva, clima organizacional, calidad de vida y satisfacción laboral. Por otro lado, se percibe un nulo impacto en la rotación, licencias médicas y ausentismo.

c.9. Incentivos por ahorro para la vivienda

Apenas dos empresas entrevistadas han otorgado incentivos para que sus trabajadores ahorren dinero para adquirir sus viviendas. Estas empresas expresan que el mayor impacto de esta medida es en la calidad de vida y satisfacción laboral y, secundariamente, en la gestión y clima. Hasta el momento, no perciben mayor impacto en el ausentismo, rotación y licencias médicas.

c.10. Préstamos para necesidades o emergencias familiares

Dieciséis de las empresas entrevistadas han prestado o prestan dinero a sus trabajadores para la atención de necesidades familiares o emergencias. Según los entrevistados, esta medida genera un alto impacto en la satisfacción laboral, un nivel medio de impacto en la calidad de vida, clima organizacional y gestión productiva. Un bajo o nulo impacto exhibe en rotación, solicitud de licencias médicas y ausentismo.

c.11 Programas recreacionales o deportivos que benefician a la familia del trabajador

Sólo seis empresas han implementado esta medida. Quienes han desarrollado programas recreacionales o deportivos señalan que éstos han tenido un alto impacto en la calidad de vida, clima y satisfacción laboral; un mediano impacto en la gestión productiva y un bajo/nulo impacto en ausentismo, rotación y solicitud de licencias médicas.

De acuerdo a los resultados recientemente presentados, cabe destacar que, en general, las empresas no perciben un alto de nivel de impacto de las medidas implementadas en la rotación del personal, lo cual discrepa con la teoría, ya que dichas políticas deberían ser consideradas por los trabajadores y empresarios como elementos motivadores para permanecer en la empresa y, al mismo tiempo, disminuir la rotación por mayores expectativas laborales tal como se vio con anterioridad.

Por otro lado, el hecho de que no se perciba que las medidas *jornada flexible de trabajo, combinación de la jornada entre la empresa y el hogar, permisos y pausas laborales para la atención de necesidades familiares y personales y permisos y pausas para la*

capacitación en horas laborales, inciden en la tasa ausentismo y la solicitud de licencias médicas, da cuenta de la escasa relación que establecen las empresas entre estas medidas y las bajas tasas de licencias y ausentismo señaladas en el capítulo anterior.

D. RELACIÓN DE LOS ÍNDICES CON LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN IMPLEMENTADAS

Se consultó a las empresas si habían relacionado índices de ausentismo, licencias médicas, solicitud de permisos “personales” y rotación de personal, sumado a herramientas para medir la gestión, clima organizacional y satisfacción laboral, con las medidas de conciliación adoptadas por la empresa.

Cabe destacar que la mayoría de las empresas dice no haber relacionado las medidas con los índices. De lo anterior, podemos sostener que el nivel de impacto de las medidas, señalado en el capítulo anterior, corresponde a percepciones meramente subjetivas que no han sido sustentadas por datos “duros”.

IV

Síntesis y conclusiones

Dado el objetivo general del proyecto (*generar una estrategia que permita dar a conocer, evaluar y replicar modelos de conciliación y vida laboral y familiar en empresas, instalando el tema a nivel del empresariado nacional y de los trabajadores/as*), así como los principales hallazgos de la investigación, que dan cuenta de la inexistencia del tema de la conciliación como demanda articulada de trabajadores o como un factor estructural de la organización, por parte de los empresarios y directivos, así como de los trabajadores y trabajadoras, puede concluirse lo siguiente:

1. No existen modelos de conciliación de vida laboral y familiar en las empresas chilenas. Lo que hay es una suma de medidas y prácticas, en la mayoría de los casos inarticuladas, las cuales tienen su origen en diversas fuentes: el marco legal vigente, logros de los sindicatos, sensibilización de empresarios o directivos ante problemas recurrentes de los y las trabajadoras, etc. Lo anterior da cuenta de una falta de racionalidad de las empresas en el establecimiento de un vínculo entre las medidas implementadas y los ámbitos de impacto, lo que puede traducirse en un asunto relevante al momento de fomentar la implementación de medidas orientadas a la conciliación.
2. La falta de relación entre las medidas implementadas y los diferentes ámbitos en que éstas podrían encontrar impacto, se puede explicar, en parte, porque no existe en las empresas una estrategia orientada a la conciliación, es decir, no se han definido políticas ni mucho menos una relación entre posibles políticas y las medidas implementadas. Por lo tanto, las acciones empresariales destinadas a la compatibilización se encuentran sólo en un nivel operacional de las organizaciones.
3. Por otro lado, esta falta de desarrollo del tema de la conciliación al interior de las empresas parece ser, en parte, fruto de la ausencia de una demanda social por conciliar ambos mundos: los trabajadores sólo dan cuenta de un malestar causado por

las dificultades de compatibilización, pero no se alcanza a percibir a la conciliación como un tema a plantear ni menos como un posible derecho.

4. De esta forma, la conciliación, como tema, es un asunto invisible.
5. Con todo, las medidas y prácticas existentes en las empresas revelan la necesidad insoslayable de trabajadores y trabajadoras de conciliar ambos mundos, resolviendo conflictos derivados de las dificultades de esta compatibilización con el apoyo de las empresas donde laboran. Las empresas intentan responder, en mayor o menor grado, a las demandas de los/as trabajadores/as a través de “beneficios”, lo que revela que su accionar está motivado por una suerte de demostración de “buena voluntad” hacia éstos, lo cual se complementa con una percepción generalizada de la “obviedad” del impacto positivo que tendría la productividad de un trabajador con sus necesidades de conciliación cubiertas. Sin embargo, en ninguna de las empresas consultadas se medía este impacto. En otras palabras, a este discurso de la “obviedad” del impacto positivo de los “beneficios” implementados a favor de una mejor calidad de vida del trabajador, se contraponen la realidad cultural actual del empresariado chileno, el cual tiende a privilegiar los cortos plazos y no los plazos medianos ni largos que requiere la constatación de resultados (a nivel de productividad) de la implementación de medidas o programas de este tipo.
6. Al profundizar en este aspecto, la información cuantitativa revela que las empresas perciben un fuerte impacto de las medidas en beneficio de la calidad de vida de los trabajadores/as en variables como “satisfacción laboral”, “calidad de vida” y “clima organizacional”, es decir, variables que se relacionan directamente con la propia autopercepción de bienestar del trabajador. Mientras, no se percibe impacto significativo en variables numéricamente medibles, como “rotación”, “ausentismo” o “número de licencias médicas”. A estos dos grupos de variables se suma una tercera, “productividad”, la cual es percibida en las empresas en una relación directamente proporcional con “satisfacción laboral”, “calidad de vida” y “clima organizacional”, aunque en grado levemente menor que éstas. De esta forma, se ve reforzada la idea de

la “obviedad” del impacto de este tipo de medidas en la productividad, pero no se percibe una relación entre este impacto y variables más duras.

7. En cuanto a las medidas mencionadas, cuando se pregunta por conciliación, pueden dividirse en dos grupos: aquellas que no se relacionan con la conciliación según la definición del estudio, y aquellas que sí se relacionan. En las empresas consultadas aparecieron más medidas del primer grupo que del segundo, las cuales apuntan básicamente a tres aspectos: medidas económicas, medidas de acercamiento a la familia y medidas de apoyo a la salud. Este último subgrupo, sin embargo, puede incluirse dentro del primero (medidas de carácter económico), en tanto su justificación, por parte de empresarios y trabajadores, dice relación con proveer un apoyo adicional para el “descalabro económico” que puede significar para la familia del trabajador/a una enfermedad o una muerte.
8. En esta línea, tanto las medidas económicas como las de acercamiento a la familia tienen por objeto aliviar una tensión entre ambos ámbitos, laboral y familiar, a través de dos vías: la económica y otra que, para estos efectos, puede llamarse “social”. Así, de manera abstracta, la preocupación por este tema de parte de las empresas podría verse como un tema presente y, además, equilibradamente abordado.
9. Por parte de las empresas, las medidas del primer grupo que se mencionan al hablar de conciliación y que se implementan ya sea por iniciativa del empresario/directivo o por petición de los trabajadores, parecen orientarse al alivio de una tensión entre el trabajo y lo doméstico, y por ello son incluidas entre las medidas de conciliación y valoradas como tales por empresarios y trabajadores.
10. Es importante recalcar que desde la perspectiva de empresarios y trabajadores, este tipo de medidas (las del primer grupo) sí apuntan a la conciliación entre lo laboral y lo familiar, en tanto pretenden aliviar la tensión entre ambos ámbitos.

11. En general, las medidas o beneficios de tipo económico (bonos, préstamos internos, etc.) son las más mencionadas y altamente valoradas como apoyo a la conciliación tanto por empresarios y directivos como por trabajadores.
12. Entre las medidas del segundo grupo, que sí pueden considerarse de conciliación desde la perspectiva del estudio, resultó interesante observar el caso de algunas empresas donde las normas legales, como el derecho a sala cuna, permisos para amamantar y permisos paternales por nacimiento, se cumplen excediendo lo legalmente establecido e intentando lograr la mayor comodidad y facilidad de conciliación para trabajadores y trabajadoras (según corresponda).
13. Las principales dificultades diagnosticadas por los expertos para lograr una mejor forma de conciliación desde lo laboral, dicen relación con los siguientes aspectos:
 - a) Las representaciones sociales predominantes, en lo que se refiere a significación del mundo del trabajo y el diseño organizacional. Como señala Pilar Torres, *“aún persiste el modelo mecanicista en el que las personas son significadas como recursos de capital y no como fuente de conocimiento ni mediadores del desarrollo de procesos de adaptación, viabilidad y aprendizaje organizacional⁸”*. En este sentido, se señala que la conciliación es un tema relacionado con el nivel de desarrollo socio-moral de las personas y del país: *“En un sistema socioeconómico y moral como el que impera en nuestro país, se relevan valores asociados al tener (éxito, estatus, bienes), los que generalmente privilegian transar la vida familiar por las demandas laborales, pues se considera que es la vía que posibilita la viabilidad de estos valores⁹”*. Asimismo, se señala que el contexto laboral actual chileno condiciona negativamente las intenciones de conciliación de los trabajadores, pues impone una *“exigencia (y autoexigencia) de eficiencia laboral, progreso organizacional y de otro tipo, que tienen que ver con la percepción del óptimo desempeño en todos los planos¹⁰”*. Por lo tanto, *“con un contexto tan exigente y competitivo, las personas*

⁸ Pilar Torres, experta en desarrollo organizacional.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Humberto Martín, experto en desarrollo organizacional.

optan por cumplir en su trabajo por sobre sus deseos personales o las demandas familiares¹¹”.

- b) Déficit de conciencia acerca del tema. No hay articulación de una demanda, por parte de los trabajadores, que responda al “malestar” que los aqueja en relación con este tema, ni un conocimiento fundamentado de los empresarios/directivos acerca del impacto positivo que puede tener la conciliación en asuntos como la productividad de la empresa.
 - c) Cultura laboral chilena. Se reconoce ampliamente (también lo hacen empresarios/directivos y trabajadores/as) que la jornada laboral chilena es excesivamente larga, sobre todo si se la evalúa en términos de productividad. Sin embargo, esfuerzos hechos en el sentido de disminuir la jornada laboral en algunas empresas han chocado con la cultura, especialmente de cierto tipo de profesionales, de la “jornada larga” o de quedarse hasta más tarde. El mundo del trabajo pareciera estimular las horas extras (remuneradas o no), mediante el reconocimiento del que “se queda trabajando hasta más tarde”.
 - d) Las prioridades de las empresas en las actuales condiciones económicas. La implementación de medidas de conciliación parecen presentar un peligro inmediato (un cambio en la estructura de funcionamiento de la empresa puede afectar directa e inmediatamente la productividad) y, como contraparte, resultados a mediano o largo plazo.
 - e) Las actuales condiciones de competitividad y globalización hacen que, desde la perspectiva individual, sea cada vez más necesaria la capacitación, especialización y reeducación. Los espacios para ello generalmente se extraen del tiempo personal-familiar, lo que dificulta la conciliación.
14. Las principales propuestas y recomendaciones, tanto a partir de las opiniones de los expertos como de los resultados del estudio, son las siguientes:
- a) En relación con una estrategia orientada al empresariado.
 - * **FACTOR PRODUCTIVO:** Importancia de la medición de resultados. Es posible y es fundamental demostrar con números el impacto positivo de programas de este tipo en

¹¹ Ibidem.

la productividad y rentabilidad de las empresas. Debe motivarse a los empresarios a invertir en este ámbito al mediano y largo plazo.

- * **FACTOR IMAGEN CORPORATIVA:** Importancia de la inclusión de las variables sociolaborales (en este caso, de conciliación) en la forma de funcionamiento de la empresa en su imagen corporativa. Ya es reconocido el impacto positivo que diversos temas, como la preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad social, tienen en las empresas que los incorporan como parte de su imagen corporativa. En este sentido, es posible acoger las iniciativas y logros de las empresas en el ámbito de la conciliación como elementos beneficiosos para la imagen.

- b) En relación con consideraciones generales sobre el abordaje de la conciliación desde las empresas.

Un paso previo al diseño de un modelo de medidas de conciliación debe ser la consideración de la multiplicidad de medios laborales existentes en Chile, cada uno con distintos requerimientos hacia sus trabajadores (empresas productivas, de servicio, de comercio, etc.), con distintos tipos de trabajadores (obreros con distintos grados de calificación, profesionales, técnicos, administrativos), etc. En este sentido, cada una de las medidas posibles debe ser estudiada en función de su aplicabilidad en diferentes rubros empresariales, tipos de labores desempeñadas, niveles de trabajadores (obreros, técnicos), tamaño de la empresa y características propias de cada una. Un sistema de medidas debe incorporar todos estos factores y, al mismo tiempo, velar por una equidad en todo sentido.

- c) En relación con acciones de promoción a nivel social-cambio cultural.
 - 1. Establecer un debate en torno al tema de la cantidad de horas que se trabaja en Chile versus el modelo de 1.500 horas. El tema debe avanzar desde la fase de denuncia en la que se encuentra a la fase de debate, propuestas e investigación sobre los efectos de reducir la jornada laboral sin rebajar el salario. Para ello, se puede recurrir a las experiencias internacionales.

2. Educación de la dirigencia sindical, gremial y empresarial con respecto a este tema para que comience a considerarse la posibilidad de incorporar en las demandas de los trabajadores aspectos relativos a la conciliación.

3. A nivel de la educación escolar: estimular el debate en la Educación Media para conocer la visión de los jóvenes y sus expectativas para el futuro. Incluir el tema en unidades de educación cívica. Se recomienda la planificación interministerial (Educación, MIDEPLAN, Trabajo, SERNAM), en conjunto con instituciones privadas y de la sociedad civil.

Anexo metodológico

El presente estudio se realizó en cuatro fases:

A) Catastro de medidas

El catastro se realizó en dos etapas:

- ✓ Contactos telefónicos, con el fin de seleccionar empresas que hubiesen implementado medidas. Las empresas consultadas se seleccionaron aleatoriamente del **Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos de Chile** y, al mismo tiempo, se abordaron aquellas en que había conocimiento de la presencia de medidas interesantes.

Se aplicó un pequeño cuestionario cerrado para determinar si se habían implementado medidas y una breve descripción de éstas.

- ✓ Entrevistas personales, semi-estructuradas, con el fin de obtener información detallada respecto de las medidas implementadas por la empresa y las experiencias obtenidas.

Estas entrevistas fueron aplicadas a encargados de personal, directores de recursos humanos o los propios dueños, en el caso de las pequeñas empresas.

Las medidas recogidas fueron recopiladas y ordenadas por empresa / tamaño de empresa.

Las empresas registradas se ubican en Santiago y son de distintos tamaños. Éste se definió en función del número de empleados que trabaja en cada una de ellas. De esta manera, se determinaron las siguientes categorías:

Pequeñas: Menos de 50 trabajadores

Medianas: Entre 50 y 199 trabajadores

Grandes: Más de 200 trabajadores.

En total, se entrevistaron 47 empresas: 17 Grandes, 15 Medianas y 15 Pequeñas.

El trabajo de campo se realizó durante los meses de septiembre y octubre de 2000.

B) Profundización cualitativa en las empresas de mayor interés

La segunda fase del proyecto consistió en una investigación cualitativa en la que se profundizó en los casos más interesantes acerca de las medidas recogidas.

Técnicas utilizadas:

- ◆ Entrevista en profundidad a los empresarios y directivos de recursos humanos/personal.
- ◆ Grupos focales a los trabajadores.

La distribución de grupos y entrevistas fue la siguiente:

	EMPRESAS			
	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	TOTAL
EMPRESARIOS/DIRECTIVOS (ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD)	3	3	9	15
TRABAJADORES (GRUPOS FOCALES)	2	2	5	9

La forma de abordar el tema con empresarios, directivos y trabajadores fue preguntándoles cómo compatibilizaban sus mundos laboral y familiar y cómo sentían que su empresa participaba en ello. Básicamente, se intentó apuntar a medidas concretas, implementadas por las empresas o institucionalizadas por la práctica continua a lo largo del tiempo.

Las entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo de los empresarios/directivos, mientras que los grupos focales se hicieron indistintamente en las oficinas de la consultora TIME RESEARCH o en los lugares de trabajo, guardando siempre las condiciones necesarias para crear un ambiente de confidencialidad.

C) Taller de expertos

Con posterioridad a la investigación cualitativa, se realizó un taller con la asistencia de expertos en los ámbitos de imagen corporativa, género y desarrollo organizacional, con el objeto de enriquecer los resultados de la fase anterior, aportando su perspectiva acerca del estado del tema de la conciliación en nuestro país, así como las formas de abordarlo e insertarlo en la agenda social.

Además, se realizó entrevistas por e-mail a expertos de los mismos ámbitos, que no pudieron asistir al taller.

D) Fase cuantitativa

Finalmente, se realizó una fase de levantamiento de datos cuantitativos, con el fin de apoyar los resultados de la investigación cualitativa. La información derivada de esta fase sólo tiene carácter referencial, pues no se aplicaron criterios de selección muestral para proyectar datos. El objetivo fue recopilar algunos antecedentes que permitieran determinar algunas tendencias generales en cuanto a la presencia de indicadores como ausentismo y

satisfacción laboral de trabajadores y trabajadoras, entre otros, y el impacto de las medidas implementadas en diferentes ámbitos de lo laboral.

Se aplicaron encuestas cara a cara desarrolladas sobre un cuestionario semi-estructurado, con preguntas abiertas y cerradas.

Grupo Objetivo

Se entrevistó a las empresas registradas en el catastro durante la primera fase del presente estudio. Se recurrió al Jefe de Personal, Gerente de Recursos Humanos o al cargo correspondiente a quienes disponían y manejaban la información de los diferentes indicadores dentro de la empresa, como encuestas de clima laboral, satisfacción de empleados, rotación de personal, ausentismo, licencias médicas, entre otros.

Diseño Muestral

Se realizó un total de 43 entrevistas de las 47 empresas registradas en el catastro. Éstas se distribuyeron de la siguiente forma:

	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	TOTAL
ENTREVISTAS REALIZADAS	16	14	13	43
RECHAZOS	1	1	2	4
TOTAL ENTREVISTAS CATASTRO	17	15	15	47