

2007 

EMPRESAS FAMILIARMENTE  
RESPONSABLES EN CHILE:  
RADIOGRAFÍA DE LA  
CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO  
Y FAMILIA EN GRANDES  
EMPRESAS Y PYMES



**ESE**<sup>®</sup> *Escuela  
de Negocios*  
Universidad de los Andes

**Cátedra de Ética  
y Responsabilidad Empresarial  
Fernando Larraín Vial**

EMPRESAS FAMILIARMENTE  
RESPONSABLES EN CHILE:  
RADIOGRAFÍA DE LA  
CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO  
Y FAMILIA EN GRANDES  
EMPRESAS Y PYMES

D i c i e m b r e 2 0 0 7



**ESE** *Escuela  
de Negocios*  
Universidad de los Andes

 Centro Empresa y Humanismo  
Chile



**Prof. Álvaro Pezoa Bissières**  
Profesor Titular Cátedra de Ética  
y Responsabilidad Empresarial  
Fernando Larraín Vial, ESE,  
Escuela de Negocios

**Sra. María Paz Riumalló Herl**  
Asistente de Investigación, ESE,  
Escuela de Negocios

Documento para difusión. Los autores agradecen la participación voluntaria y anónima de todas las empresas que respondieron nuestra carta. Es de justicia reconocer especialmente el patrocinio de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, del ESE - Escuela de Negocios, Universidad de los Andes. Gratitud particular merecen la Profesora María Nuria Chinchilla y su Asistente de Investigación señorita Valeria Quiroga, del *International Center on Work and Family*, IESE Business School de la Universidad de Navarra, por el valioso apoyo brindado y el permanente estímulo. Mención debida corresponde para Bernardo Quiroga, Asistente de Investigación del ESE, por su permanente disponibilidad para atender consultas y dar consejo en materias metodológicas. Cualquier error es de nuestra exclusiva responsabilidad.

## Índice

1. Resumen	7
2. Objetivo de la investigación y sus principales conclusiones	7
3. Contexto y marco teórico	10
4. El Modelo Empresas Familiarmente Responsables (EFR)	11
5. Metodología de Investigación	15
6. Resultados Relevantes – Grandes Empresas	17
7. Resultados Relevantes – Pymes	30
Anexo 1: Encuesta para Grandes Empresas	46
Anexo 2: Encuesta para Pymes	51
Anexo 3: Ponderación preguntas encuesta según modelo EFR	56
Referencias Bibliográficas	57
Sobre los Autores	58

## 1. Resumen

El conjunto de estudios que aquí se presentan explora el estado actual de la existencia y el grado de desarrollo de políticas orientadas a conciliar trabajo y familia en empresas que operan en Chile. Para estos efectos, siguiendo la metodología utilizada por el modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) diseñado por el IESE Business School de España, se llevaron a cabo dos investigaciones de campo consecutivas, durante los años 2006 y 2007; primero entre grandes empresas y luego, poniendo el foco en pymes. Los resultados obtenidos de las 121 respuestas de grandes empresas y las 170 de pymes arrojan, como principal resultado, el escaso desarrollo y profundidad que las políticas en comento alcanzan en ambos segmentos, siendo la situación, con todo, algo mejor en las grandes empresas. Únicamente el 2 % de las grandes empresas, y ninguna de las pymes, aparecen poseyendo, en plenitud, una cultura familiarmente responsable. Por contraste, el 33% y el 45%, respectivamente, evidencian carecer completamente de ella. La conclusión central que permiten colegir estos estudios es que, en Chile, está prácticamente todo por hacerse en esta crucial materia.

## 2. Objetivo de la Investigación y sus Principales Conclusiones

Este informe presenta los resultados de los estudios sobre las políticas de conciliación entre trabajo y familia efectuados por el ESE - Escuela de Negocios en grandes empresas y pymes que operaron en Chile durante los años 2006 y 2007. El objetivo de las investigaciones realizadas consistió básicamente en contar con una radiografía de la situación nacional en la materia.

Tanto por su novedad como por su rigurosidad, estos estudios resultan inéditos en nuestro país. De cara al futuro, los hallazgos servirán de base para subsecuentes estudios académicos, que harán posible continuar ampliando el conocimiento en este campo, tanto sobre la situación concreta en Chile, como asimismo, comparándola con la de otros países de Latinoamérica y del mundo. De paso, también servirán en lo inmediato como instrumento de información y mejora a las compañías que trabajan en Chile.

### Grandes Empresas

Para efectos de la investigación, se estableció un universo de 688 compañías, seleccionadas de acuerdo al tamaño de su plantilla de trabajadores. Sobre ese universo se obtuvieron 121 respuestas (17,4% del total) provenientes de 24 sectores de actividad. El 96% de las empresas de la muestra pertenece al sector privado y el 4% restante al sector público.

El **cuadro 1** presenta la distribución de la muestra según el criterio de selección utilizado, esto es, en razón al tamaño de la nómina de las empresas encuestadas.

**Cuadro 1. Tamaño de las empresas de la muestra**

GRANDES EMPRESAS	
Tamaño (nº de trabajadores)	Empresas
Menos de 250	1
De 250 a 500	39
De 501 a 1.000	42
De 1.001 a 5.000	31
Más de 5.000	8
<b>Total</b>	<b>121</b>

Para los propósitos de la investigación, se aplicó el modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) diseñado por el IESE Business School de España. En base a las respuestas obtenidas en la encuesta, las empresas chilenas fueron evaluadas con una escala 0-100, basada en el peso relativo asignado a las distintas preguntas, según la importancia que les concede el modelo EFR (ver **anexo 3**). Las puntuaciones obtenidas fueron convertidas a una escala de cuatro niveles, correspondientes a los grupos A, B, C y D.

El principal resultado que entregó el estudio fue que las empresas que operan en Chile tienen por delante un amplio campo de mejora en esta materia. Como ejemplo de esto, se observa que las empresas dedicadas a la producción o distribución de energía o agua, con sólo 47% de puntuación media, son las mejor posicionadas en cuanto a la conciliación de trabajo y familia. Le siguen muy de cerca las empresas de banca, finanzas y seguros/salud con 46% de media y las empresas de minería, textil, calzado, confección y cuero, con 42%. Otros sectores como la industria forestal, madera, papel, artes gráficas, industria pesquera, de distribución, transporte y hotelería presentan resultados claramente insatisfactorios, de acuerdo al modelo EFR.

Según la clasificación propia del modelo EFR (ver **cuadro 9**), la encuesta arroja el siguiente panorama (ver **cuadro 10**): el 80% de las grandes empresas chilenas se sitúa en los cuadrantes C y D, es decir, son discrecional y sistemáticamente contaminantes del entorno y, en numerosos casos, les falta tanto aplicar las políticas familiarmente responsables (FR) como haber desarrollado el compromiso formal de la alta dirección en estos aspectos. Además, deja en evidencia que, generalmente, la planificación de las políticas familiarmente responsables no forma parte de la estrategia de las compañías o simplemente se encuentra en su fase inicial. La comunicación de estas políticas es con frecuencia deficiente y, usualmente, no existe una figura responsable de la conciliación.

El escaso desarrollo de políticas y prácticas familiarmente responsables en las corporaciones de negocios que trabajan en Chile se torna todavía más obvio al revisar lo que acontece en las empresas con participación femenina más alta –con un porcentaje superior al 50% de la plantilla–. La mayoría se ubica en el cuadrante C y D (40% y 37%, respectivamente) y ninguna en el cuadrante A.

La mayor presencia femenina en las empresas se encuentra en relación directa con la penetración de algunas políticas tales como: horario laboral flexible, permiso por maternidad superior al permitido por ley, permiso para cuidar a un familiar, información sobre salas cunas, jardines infantiles y colegios, y mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso largo. Sin embargo, llama la atención el resultado de la investigación expresado en la existencia de una relación inversa entre la presencia femenina y la penetración de otras políticas FR. Por ejemplo: jornada reducida a cambio de reducción salarial y planes de jubilación.

Asimismo, en la medida que las empresas tienen mayor cantidad de trabajadores temporales, es posible constatar lo lejos que se encuentran de ser una EFR. A modo de ejemplo, en las empresas con más alta participación de empleados temporales –mayor al 30% del total de empleados– el 50% se encuentran en el cuadrante D, la clasificación más alejada de una cultura familiarmente responsable según el modelo en uso. Además, otro 44% se encuentra clasificada en el cuadrante C, esto es: poseen algunas políticas pero aún las utilizan poco.

Al realizar un análisis sobre la influencia de los empleados temporales en la penetración de las políticas FR, se encontró una relación inversa con respecto a políticas del tipo siguiente: calendario de vacaciones flexibles, dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, centros de deportes, ticket o servicio de restaurante subvencionado, asesoramiento legal/financiero/fiscal y videoconferencias para reducir desplazamientos.

## Pymes

De un universo de 1.065 pymes en este estudio, realizado durante el año 2007, se obtuvieron un total de 170 respuestas (16% del total) de compañías provenientes de 24 sectores de actividad. Un 99% de las empresas de la muestra pertenece al sector privado y el 1% restante al sector público.

El **cuadro 2** presenta la distribución de la muestra de acuerdo al tamaño de la plantilla de las empresas encuestadas.

Aplicando el modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) a las pymes chilenas, se obtuvo que aquellas clasificadas en los sectores de la banca, las finanzas y los seguros, la educación y la salud (41% de puntuación media) son las mejor posicionadas en cuanto a conciliación de trabajo y familia. Le siguen muy de cerca las empresas de la industria vitivinícola (39% de puntuación media), las empresas químicas, de gas y petróleo y las del comercio minorista o *retail* (con una puntuación de 36% cada una). Otros sectores como la industria forestal, los alimentos, bebidas y tabacos, la industria automotriz y la producción o distribución de energía o agua, presentan resultados altamente insatisfactorios de acuerdo al modelo EFR.

Respecto a la accesibilidad que existe a las políticas de conciliación entre trabajo y familia, destaca el fácil recurso a medidas tales como: la ausencia por emergencias familiares (accesibilidad promedio de 3,4 sobre 4), las vacaciones flexibles (3,2) y los seguros de accidentes (3,1). Las políticas donde se observa una baja accesibilidad son: la formación en las diferencias entre el trabajo masculino y femenino, la formación en materias familiares, la formación en temas de conciliación entre trabajo y familia y, por último, la jornada reducida a cambio de una baja salarial.

Según la clasificación del modelo EFR la encuesta arroja el siguiente panorama: un 93% de las pymes chilenas se sitúan en los cuadrantes C y D, es decir, son discrecional y sistemáticamente contaminantes del entorno y les falta, en la gran mayoría de los casos, tanto las políticas familiarmente responsables (FR) como el compromiso formal de la alta dirección en esta materia. Además, queda en evidencia que generalmente la planificación de las políticas familiarmente responsables no forma parte de la estrategia de la compañía o se encuentra en su fase inicial. La comunicación de estas políticas también es deficiente y, generalmente, no existe una figura responsable de la conciliación.

La mayor presencia femenina en las empresas se halla en relación directa con la penetración de algunas políticas FR, como son: medio día libre a cambio de trabajar jornadas más largas el resto de los días, permiso por maternidad y paternidad superior al permitido por ley, permiso para cuidar a un familiar, servicio e información de salas cuna y mantención de las ventajas laborales después de un permiso largo. Por el contrario, el estudio arroja que existe una relación inversa entre la presencia femenina y la penetración de políticas FR tales como: seguros de vida, seguros de accidentes y ticket o servicio de restaurante subvencionado.

Al realizar un análisis sobre la influencia de la existencia de empleados temporales en la penetración de las políticas FR se encontró una relación inversa con respecto a las siguientes políticas: calendario de vacaciones flexibles, sustitución del personal que está con permiso, asesoramiento personal/familiar, servicio de sala cuna, asistencia sanitaria para familiares directos y ticket o servicio de restaurante subvencionado.

**Cuadro 2. Tamaño de las empresas de la muestra**

PYMES	
Tamaño (n° de trabajadores)	Empresas
Menos de 75	11
De 76 a 150	75
De 151 a 225	44
Más de 226	32
No contestó	8
<b>Total</b>	<b>170</b>

### 3. Contexto y Marco Teórico

En las últimas décadas, en todo el orbe, se ha producido uno de los fenómenos sociodemográficos más importantes de la segunda mitad del siglo XX: la incorporación de la mujer al mundo del trabajo remunerado (Kanter, 1994). Las mujeres han entrado al trabajo de forma masiva. En Chile, de acuerdo a los datos entregados por el INE (2005), ellas alcanzan un total de 8 millones, constituyendo el 50,4% de la población. Según otro informe del INE (2004), las mujeres aportan con el 35% del total de la fuerza de trabajo.

Al mismo tiempo, han aparecido distintas tendencias que conllevan un fuerte impacto sobre las familias. En primer lugar, un gran número de mujeres está accediendo a una formación avanzada, hecho que les genera oportunidades de alcanzar mejores cargos dentro de las empresas. Las mujeres profesionales que se casan con hombres profesionales forman por lo tanto familias con dos fuentes de ingresos, distintas a las familias tradicionales que conocíamos, donde la dependencia económica descansaba únicamente en el padre.

Durante el período 1973 - 2003, el índice de matrimonios ha descendido desde 8,3 a 3,6 matrimonios por cada 1.000 personas (INE, 2005). Entre otros efectos, este fenómeno ha traído consigo un incremento de las familias monoparentales sólo con padre o madre. Uno de los problemas que se presentan con esta realidad estriba en que muchas organizaciones y empresas no han integrado estos cambios sociodemográficos en el diseño de su plantilla laboral, al tiempo que esta última ha modificado efectivamente su composición. La estructura de los puestos de trabajo sigue esencialmente configurada para empleados varones y con una sola fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo incompatibles para el cuidado de los niños o mayores dependientes.

En el ámbito de cuidado del hogar y de los hijos, la familia tradicionalmente ha estado a cargo de la mujer, quien se dedicaba completamente a esta labor. En la actualidad, dichas funciones deben ser compartidas entre los padres, de manera que ambos –hombres y mujeres– puedan llegar a ser profesionales y padres a la vez.

Por otra parte, la sociedad también ha experimentado bajas en las tasas de natalidad. En muchas ocasiones las mujeres se han visto en la necesidad de elegir entre la estabilidad laboral o tener más hijos. Según los datos entregados por el INE (2006) la tasa de fecundidad en Chile ha descendido aproximadamente en 65% en 42 años, pasando de 5,4 hijos promedio por mujer (1962 - 1963) a 1,9 (2004).

Todas estas circunstancias, fruto de la denominada “sociedad moderna”, deben ahora ser consideradas como realidades sociológicas que requieren mayor atención (Chinchilla, Poelmans y León, 2003). Una de las consecuencias de este cambio sociodemográfico es el surgimiento del conflicto entre el trabajo y la familia. Éste no sólo se da entre las mujeres profesionales, sino también por parte de los hombres, quienes deben dedicar más tiempo a las tareas familiares.

En el plano internacional se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y el esfuerzo dedicados a la actividad laboral y el asignado a la vida familiar (Brett, 1997; Felmlee, 1995; Klerman y Leibowitz, 1999). Entre ellos destacan los mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, la tensión psicológica, ansiedad, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicosomáticos (Frone et al., 1997).

La multiplicidad de roles no sólo afecta a las personas sino también a las empresas. La insatisfacción laboral con el trabajo, el menor rendimiento y compromiso con la organización, mayores niveles de ausentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones del desempeño simultáneo de las funciones laborales y familiares (Greenhaus y Beutell, 1985).

Finalmente, cabe consignar que diversos estudios realizados en Estados Unidos y España señalan cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de los programas de trabajo y familia en las empresas. Estos son:

- Tamaño de la empresa (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995).
- Porcentaje de mujeres empleadas (Goodstein, 1994).
- Competitividad del mercado laboral.
- El grado de preocupación por reclutar y retener a la plantilla.

### 4. El modelo de Empresas Familiarmente Responsables (EFR)

#### 4.1 Conceptos Generales

Desde el IESE, y más concretamente desde su *International Center on Work and Family (ICWF)*, se ha impulsado desde el año 1999 una línea de investigación específica sobre distintos aspectos de la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. A contar del año 2006, el ESE – Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes ha decidido incorporar este ámbito en su línea permanente de investigación. Para dar inicio a la misma, se ha replicado y adaptado en Chile la metodología desarrollada y utilizada por el IESE en España.

En este apartado, se pretende dar a conocer el modelo utilizado como referencia para evaluar y distinguir a las Empresas Familiarmente Responsables (EFR) en nuestro país, usando para tal propósito los parámetros establecidos por el estudio IFREI (IESE *Family-Responsible Employer Index*).

En los cuadros 3 y 4 se presentan los cuatro elementos que componen el modelo EFR, los cuales son comentados brevemente en el punto 4.2.

Para realizar este estudio se diseñó un cuestionario que consta de cuatro bloques, correspondientes a los cuatro elementos del modelo EFR.

**Cuadro 3. Modelo EFR**

1. Políticas		2. Facilitadores		4. Resultados
Flexibilidad Laboral	Apoyo Profesional	Liderazgo	Comunicación	
Servicios Familiares	Beneficios Extrasalariales	Responsabilidad	Estrategia	
3. Frenos / Impulsores				

**Cuadro 4. Elementos del Modelo EFR**

Elemento	Objetivo
Políticas	· Determinar la disponibilidad y la formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro categorías
Facilitadores	· Identificar cómo las empresas ponen en práctica los pilares del desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables
Cultura (frenos e impulsores)	· Reconocer la existencia o ausencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable
Resultados	· Medir el impacto de los tres elementos anteriores, para establecer áreas de mejora continua

## 4.2 Elementos del Modelo

### I. Las políticas

En este primer bloque del cuestionario, las principales políticas se agrupan en cuatro categorías: la flexibilidad de horario y espacio, los servicios a los empleados, el apoyo a la trayectoria profesional y los beneficios extrasalariales.

#### a) Políticas de flexibilidad de horario y espacio

Se trata del bloque clave de medidas. Entre éstas se encuentran las más demandadas y se subdivide en tres áreas: flexibilidad horaria, modalidades de permisos y flexibilidad espacial. Existen muchos sectores económicos y empleos donde los criterios relevantes para la evaluación y la remuneración son los objetivos y resultados más que el tiempo y la presencia física. Por lo tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se pueden sustituir por el autocontrol y la evaluación basada en objetivos.

#### b) Apoyo profesional y asesoramiento

Se le aconseja al empleado lograr un equilibrio entre el trabajo y la familia, adaptar su trabajo a las necesidades de la familia. Se le capacita para alcanzar una formación específica en relación a su trabajo.

#### c) Servicios que tienen como objetivo reducir la carga extra laboral del empleado

Estos servicios pueden ser suministrados directamente por la empresa o pueden ser subvencionados. Es necesario que las empresas tengan políticas de servicios paralelas a la política salarial.

#### d) Beneficios extrasalariales o sociales

Dentro de este grupo se encuentran rubros que están fuera del contrato o de lo estipulado por el salario, motivo por el que constituyen otra forma valiosa de remuneración.

**Cuadro 5. Políticas de flexibilidad de horario y espacio**

Flexibilidad	
Horaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Horario laboral flexible</li> <li>· Trabajo a tiempo parcial</li> <li>· Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana</li> <li>· Jornada reducida a cambio de reducción salarial</li> </ul>
Modalidades de Permiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Permiso por maternidad superior al establecido por ley</li> <li>· Permiso por paternidad superior al establecido por ley</li> <li>· Excedencia para cuidar a un familiar</li> <li>· Calendario de vacaciones flexible</li> <li>· Dejar el lugar del trabajo por una emergencia familiar</li> <li>· Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo</li> <li>· Sustitución del personal que está con permiso</li> <li>· Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve después de un permiso largo</li> </ul>
Flexibilidad Espacial	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Posibilidad de trabajar desde la casa</li> <li>· Videoconferencia para reducir desplazamientos</li> </ul>

**Cuadro 6. Políticas de apoyo profesional y asesoramiento**

Apoyo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asesoramiento profesional</li> <li>· Asesoramiento personal/familiar</li> <li>· Asesoramiento legal/financiero/fiscal</li> </ul>
Formación y Desarrollo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación sobre temas familiares</li> <li>· Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia</li> <li>· Formación en gestión de tiempo y estrés</li> </ul>

### II. Los facilitadores

Son las acciones que ayudan a las organizaciones a poner en práctica los principios, de manera de fomentar una cultura organizativa flexible y responsable.

#### e) Liderazgo

Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen una visión clara entre sus empleados para vivir el proceso de cambio, necesario para convertir a la organización en una empresa familiarmente responsable. Los líderes deben lograr que su comportamiento sirva de ejemplo a sus empleados y colaboradores respecto a la conciliación trabajo-familia. Deben reconocer la importancia que tiene armonizar ambos aspectos para lograr el éxito de la empresa.

#### f) Comunicación

Se debe comunicar el programa de conciliación tanto internamente como externamente. Es necesario que los empleados conozcan las políticas, el modo de implementación de éstas, los objetivos y las metas. A través de esta herramienta se logra que las personas entiendan y asuman su papel en la organización.

#### g) Responsabilidad

Para lograr el cambio en una organización es necesario aplicar en forma responsable las medidas necesarias y debe haber una persona designada para coordinar la aplicación del programa. La cultura flexible y responsable se basa en la confianza, la madurez y el profesionalismo de cada uno de los involucrados.

#### h) Estrategia

Es necesario que las empresas destinen tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, con una estrategia de acción formal, donde se incorpore el respeto a la familia de los empleados dentro de la misión, visión y los valores de la empresa.

### III. Cultura

La cultura se conforma por los hábitos y costumbres reales dentro de la empresa, los que no necesariamente se encuentran escritos. Algunos ejemplos de políticas son: no fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral, no juzgar el compromiso de los empleados por sus horas de presencia en la empresa, ni tampoco penalizar la carrera laboral si el empleado antepone los intereses familiares ante una oferta que incluye movilidad geográfica. Estas medidas se convertirán en impulsores o frenos de la cultura de la compañía, de acuerdo al uso que se haga de ellas.

### IV. Resultados

Tiene el propósito de medir el impacto en la organización de los tres elementos anteriores y aclarar las áreas de mejora continua que permitan a la empresa avanzar a un nivel superior.

**Cuadro 7. Servicios familiares**

Servicios Familiares
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Información sobre salas cuna, jardines infantiles y colegios</li> <li>· Centro de deportes</li> <li>· Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas</li> <li>· Servicio de sala cuna y jardines infantiles (propio o subvencionado)</li> </ul>

**Cuadro 8. Beneficios extrasalariales**

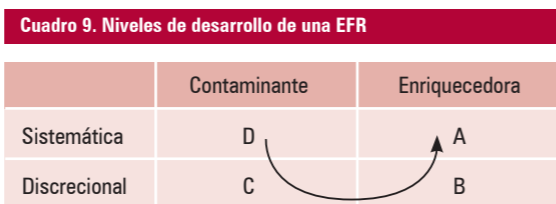
Beneficios Extrasalariales
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Seguro de vida</li> <li>· Seguro de accidente</li> <li>· Asistencia sanitaria para familiares directos</li> <li>· Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre</li> <li>· Plan de jubilación</li> <li>· Ticket o servicio de restaurante subvencionado</li> </ul>

### 4.3 Modelo EFR - Evolución

No se puede crear una cultura flexible y responsable de la noche a la mañana. Las empresas deben evolucionar de modo progresivo, a lo largo del tiempo. A continuación se presenta un modelo que muestra este proceso de evolución (cuadro 9).

¿Cómo convertirse en una empresa familiarmente responsable? Primero, es necesario diagnosticar cuáles son las necesidades de flexibilidad de la empresa y dónde se encuentra ubicada actualmente. Según este modelo teórico, las empresas se clasifican de acuerdo a la fase en la que se encuentran:

- A: Sistemáticamente enriquecedora (tiene una cultura familiarmente responsable).
- B: Discrecionalmente enriquecedora (tiene políticas y ya existen algunas prácticas familiarmente responsables).
- C: Discrecionalmente contaminante (tiene algunas políticas pero las aplica poco).
- D: Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas familiarmente responsables).



### 4.4 Las fases hacia una EFR

El modelo plantea diez pasos necesarios para llegar a ser una empresa familiarmente responsable (Chinchilla & León, 2005):

1. El compromiso de la alta dirección, que llevará consigo la dotación del presupuesto necesario para el desarrollo y la implementación de las políticas FR.
2. Crear un comité o asignar un coordinador trabajo-familia, quien esté encargado de la difusión e implementación de las políticas establecidas.
3. Efectuar un diagnóstico sobre en qué fase se encuentra la empresa, según el modelo EFR.
4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados. Esto se puede hacer a través de un estudio de indicadores, encuestas a los empleados y entrevistas individuales o grupales.
5. Elaborar un plan de acción en el que se diseñen las políticas y los facilitadores para lograr la conciliación trabajo y familia.
6. Escribir un manual para la aplicación de estas políticas. Esto requiere alcanzar previamente un acuerdo entre jefes y empleados.
7. Lograr el liderazgo y ejemplo de la alta dirección. Para esto se debe formar a los directivos y a los mandos medios bajo una cultura FR.
8. Integrar los valores familiares a la misión corporativa de manera de facilitar la conciliación.
9. Desplegar las políticas y acciones hacia todos los involucrados. Esto incluye anuncio del plan por parte de los gerentes, comunicarlo a todos los empleados, desarrollar una comunicación continua hacia ellos a través de folletos, videos, intranet, etc., y generar grupos de trabajo.
10. Evaluar el uso y la adaptación de las políticas en la empresa. La retroalimentación es imprescindible ya que sólo así se podrá conocer la efectividad del programa.

## 5. Metodología de la Investigación

### General

Para el primer estudio se eligieron las grandes empresas que operan en Chile; las pymes que desarrollan actividades en el país, fueron abordados en el segundo. En ambos casos la variable de selección considerada fue el número de empleados, basándose en la información publicada en *Directorio ITV de Empresas de Chile*, en su edición 2005. En la muestra final de grandes empresas se incluyeron todas aquellas con más de 250 empleados. En la muestra para pymes, por contraste, se incorporaron todas las empresas con menos de 250 trabajadores. En ambos estudios se envió a cada empresa una carta por correo, dirigida al gerente general, incluyendo una breve encuesta a ser respondida por él o por quien él estimara necesario.

La encuesta utilizada es una adaptación a la realidad chilena del cuestionario diseñado por el *International Center on Work and Family*, del IESE, de la Universidad de Navarra, para un estudio similar realizado en España. La encuesta fue confeccionada para ser contestada en un máximo de 15 minutos. Aquella utilizada para pymes contó con leves modificaciones en relación a la usada para grandes empresas (contrastar en anexos 1 y 2).

Fueron excluidas del estudio las organizaciones sin fines de lucro, de educación, gubernamentales y las oficinas subsidiarias.

Las respuestas fueron obtenidas a través de tres medios alternativos: correo, fax y formularios en Internet. Los investigadores suscribieron un compromiso de mantener la confidencialidad de la identidad de los encuestados.

### Grandes Empresas

De este modo, se obtuvo un universo total de 688 grandes empresas de las que se recibieron 121 respuestas (17,4% del total). El primer envío se realizó a principios de octubre de 2006 y el segundo (para aquellas empresas de las que no se había recibido respuesta) fue remitido a fines de noviembre de 2006. El número de respuestas obtenidas fue similar en ambos despachos.

### Pymes

Se alcanzó un universo total de 1.065 empresas y se recibieron 170 respuestas (16% del total). El primer envío se realizó a mediados de marzo de 2007 y el segundo (para aquellas empresas de las que no se había recibido respuesta) se hizo efectivo a principios de mayo del mismo año. El número de respuestas obtenidas fue parecido en ambas remisiones.



## RESULTADOS RELEVANTES EN GRANDES EMPRESAS



## 6. Resultados Relevantes en Grandes Empresas

### Aspectos Generales

A partir de las respuestas obtenidas en la encuesta, las grandes empresas chilenas fueron evaluadas de acuerdo con una escala 0-100, basada en el peso asignado a las distintas preguntas según la importancia que les concede el modelo EFR. Las puntuaciones obtenidas fueron convertidas a una escala de cuatro niveles, correspondientes a los cuadrantes A, B, C y D (ver cuadro 10).

**Cuadro 10. Porcentajes A, B, C, D en el total de la muestra**

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	D 33%	A 2%
Discrecional	C 47%	B 18%

El grupo C, de las empresas “discrecionalmente contaminantes”, concentra el mayor número de casos (57 de 121), seguido por el grupo D denominado empresas “sistemáticamente contaminantes”, dónde se encuentran 40 de las 121 empresas de la muestra. El grupo B, de empresas “discrecionalmente enriquecedoras” concentra 22 compañías, mientras que en el grupo A únicamente se encuentran 2. A partir de estos resultados, queda claro que, en materia de políticas familiarmente responsables e implementación de las mismas en Chile, aún queda un largo camino por recorrer.

El año 2006, el IESE realizó este mismo estudio entre 360 compañías españolas. Comparando sus resultados con los obtenidos en Chile, queda en evidencia la falta de implantación de políticas familiarmente responsables en las empresas que operan en nuestro país. Al igual que en Chile, el estudio de España presenta a la mayor parte de las empresas situadas en el cuadrante C (España 48% y Chile 47%). Los resultados muestran, no obstante, una gran diferencia en el cuadrante D (España 8% y Chile 33%), indicando que en Chile aún existe un gran número de corporaciones de negocios que carecen totalmente de políticas FR mientras que en España las empresas en tal situación son mínimas. Los resultados obtenidos para el cuadrante B manifiestan que un grupo importante de empresas españolas (38%) se encuentran cercanas a tener una cultura FR, mientras que en Chile ellas sólo alcanzan al 18%.

**Cuadro 11. Distribución de la muestra por sectores**

Sector	Categorías				Cantidad	Porcentaje del Total
	A	B	C	D		
Telecomunicaciones	0	2	3	1	6	5%
Distribución y logística / Transporte / Hotelería	0	0	1	4	5	4%
Publicidad y medios / Consultoría / Otros servicios	0	2	4	3	9	7%
Banca, finanzas y seguros / Salud	0	7	8	2	17	14%
Industria vitivinícola	0	0	1	3	4	3%
Industria pesquera	0	0	2	1	3	2%
Industria agrícola o ganadera	0	0	3	2	5	4%
Industria forestal / madera, papel y artes gráficas	0	0	1	3	4	3%
Química, petróleo y gas / Metalúrgico	0	0	4	2	6	5%
Producción o distribución de energía o agua	0	3	3	0	6	5%
Alimentos, bebidas y tabaco	0	0	4	2	6	5%
Textil, calzado, confección, cuero	0	1	2	0	3	2%
Construcción	0	0	5	1	6	5%
Minería	0	3	5	2	10	8%
Comercio minorista ( <i>Retail</i> )	0	1	1	5	7	6%
Otros	2	5	7	10	24	20%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 12. Porcentaje de mujeres en la plantilla frente a desarrollo EFR**

Mujeres en la plantilla	A	B	C	D	Total
Menos del 25%	0	5	32	22	59
Del 25% al 50%	2	13	10	7	32
Del 50% al 75%	0	4	9	10	23
Más del 75%	0	3	3	1	7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>121</b>

En el **cuadro 11** se muestra la distribución por sectores económicos. Aquí, desglosamos cada sector por categorías A, B, C y D, de forma de poder compararlos fácilmente utilizando esta escala. Los sectores de producción o distribución de energía o agua, y el sector de la banca son los que más se acercan al perfil de EFR, mientras que las empresas del resto de los sectores, como son los de alimentos, telecomunicaciones, industria vitivinícola, industria pesquera, etc. se encuentran lejos de alcanzarlo.

Al cruzar la distribución de las empresas de la muestra en las cuatro categorías EFR con el porcentaje de mujeres en la plantilla, se obtiene la información presentada en el **cuadro 12**. No parece existir en Chile una relación directa entre el porcentaje de mujeres en la nómina con el desarrollo de una EFR. En aquellas empresas con baja participación de mujeres (menos del 25%) la mayoría de ellas se encuentra en el cuadrante C (54%), 37% se ubica, en el cuadrante D, y tan sólo el 9% se inscribe en el cuadrante B.

Se pueden observar empresas con cultura familiarmente responsable, esto es, ubicadas en el cuadrante A, solamente entre aquellas con plantillas de mujeres que alcanzan un rango fluctuante desde el 25% al 50% del total de trabajadores. En este caso, las compañías familiarmente responsables llegan al 6% del total, mientras que 41% se encuentran cerca de concretar dicha cultura, ubicándose en el cuadrante B, puesto que poseen las políticas y, además, en ellas ya existen algunas prácticas familiarmente responsables.

Entre las empresas con fuerte participación femenina –mayor al 50% de la plantilla–, la generalidad se ubica en los cuadrantes C y D (40% y 37% respectivamente). Por contraste, un 25% se sitúa en el cuadrante B y ninguna en el cuadrante A. Esto es: predominantemente no tienen políticas formales de conciliación.

El **cuadro 13** es el resultado de un análisis similar, utilizando ahora los datos sobre el porcentaje de empleados temporales. En la medida en que las empresas poseen mayor cantidad de trabajadores temporales, más lejos se encuentran de ser una EFR.

En la situación de compañías con menor número de empleados temporales (bajo del 10%) la mayoría se encuentra en los cuadrantes C y D (43% y 29%, respectivamente). Sólo en esta situación hallamos empresas ubicadas en el cuadrante A (2%) y un gran número de empresas ubicadas en el cuadrante B (26%).

**Cuadro 13. Porcentaje de trabajadores temporales frente a desarrollo EFR**

Trabajadores temporales	A	B	C	D	Total
Menos del 10%	2	23	38	26	89
Del 10% al 20%	0	1	7	4	12
Del 20% al 30%	0	0	3	1	4
Del 30% al 40%	0	1	2	3	6
Más del 40%	0	0	5	5	10
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>39</b>	<b>121</b>

En cambio, entre las empresas con mayor participación de empleados temporales (superior al 30%) el 50% de las mismas se sitúa en el cuadrante D, es decir, lo más alejado de una cultura familiarmente responsable. El 44% de las empresas se ubica en el cuadrante C, esto es: poseen algunas políticas pero aún las utilizan poco.

Por último, cabe consignar que la mayoría de las empresas (63%) con empleados temporales que conforman entre el 10% y el 30% de la plantilla total se ubican en el cuadrante C.

### Accesibilidad de las Políticas

En el primer bloque del cuestionario (ver **anexo 1**) se presenta una lista de 31 políticas de conciliación trabajo/familia. El encuestado debe valorar el grado de accesibilidad que tienen los empleados de sus empresas a cada una de estas políticas, seleccionando una de las siguientes opciones:

- Ninguno (0%)
- Algunos (<50%)
- La mayoría (>50%)
- Todos (100%)

Se asignó a estas opciones los valores 1, 2, 3 y 4, respectivamente. Para poder comparar la accesibilidad a las diferentes políticas incluidas en el cuestionario, se calculó la puntuación media de la muestra para cada una de ellas. Usando esta puntuación media, se ordenaron las políticas en forma descendente (**gráfico 1**). De ahí se puede observar que la política más accesible es vacaciones flexibles y la menos accesible es formación sobre las diferencias del estilo de trabajo entre hombres y mujeres.

A la vez, se pretende establecer la influencia de la estructura de la plantilla en la penetración de las políticas FR. Lo anterior se realiza cruzando los resultados obtenidos en el bloque de las políticas con las características de las empresas de la muestra. Los resultados de este análisis se resumen en el **cuadro 14**, el cual presenta la puntuación promedio de la penetración de las políticas, de acuerdo al tamaño de la nómina. Sólo se muestran las políticas para las cuales la variación del valor medio (entre las distintas estructuras de plantillas) supera 0,5, que es una diferencia relevante para una escala como la utilizada aquí.

Al examinar la influencia del porcentaje de las mujeres en la plantilla en la penetración de las políticas FR se encuentran resultados variables. En algunos casos existe una relación directa entre la penetración de las políticas FR y la participación de las mujeres; en otros casos, la relación es inversa y la mayoría de las veces la relación resulta indiferente.

La mayor presencia femenina tiene relación directa con la penetración en las siguientes políticas:

- Horario laboral flexible
- Permiso por maternidad superior al que establece la ley
- Permiso por paternidad superior al que establece la ley
- Permiso para cuidar a un familiar
- Mantención de las ventajas laborales después de un permiso largo
- Información sobre salas cuna, jardines infantiles y colegios

Por el contrario, se encontró una relación inversa entre la penetración de las políticas y la participación de las mujeres en los siguientes casos:

- Jornada reducida a cambio de reducción salarial
- Sustitución de personal que está con permiso
- Videoconferencia para evitar desplazamientos
- Plan de jubilación

Al examinar la influencia de la temporalidad (porcentaje de trabajadores temporales sobre el total de los mismos) en la penetración de las políticas FR se encontró que existe una relación inversa en las siguientes políticas:

- Calendario de vacaciones flexibles
- Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar
- Videoconferencia para reducir desplazamiento
- Asesoramiento legal / financiero / fiscal
- Formación en gestión de tiempo y estrés
- Centro de deportes
- Asistencia sanitaria para familiares directos
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado

Las mayores diferencias entre empresas con distintas estructuras de temporalidad se dan respecto a las siguientes políticas:

- Seguro de accidente
- Asistencia sanitaria para familiares directos
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado

Desde otro ángulo, la puntuación media de las respuestas acerca de la accesibilidad de las políticas se agruparon por media de respuestas –la mayoría, algunos, ninguno– y luego se ordenaron de acuerdo al grado de accesibilidad (ver gráfico 1). Los hallazgos obtenidos –los datos hablan por sí mismos– consolidan la impresión ya formada de que en Chile las grandes empresas cuentan con un enorme espacio para desarrollar prácticas de conciliación entre trabajo y familia.

### La mayoría

En este primer grupo se destacan las políticas de calendario de vacaciones flexibles (3,3) que muestran la flexibilidad que tienen las grandes empresas. Esto es importante ya que permite a las empresas mantener un ciclo productivo durante todo el año y al mismo tiempo posibilita a los empleados tomar vacaciones en conjunto con su familia. Se destaca en este grupo el tema de los seguros de accidentes (3,3) y los seguros de vida (3,1).

También se encuentra en este conjunto la política de ausencia por emergencia familiar (3,3), la cual no figura en los convenios de las empresas por lo que puede ser considerada más como un elemento cultural. Además, se ubican las políticas de ticket o restaurante subvencionado (3,2), servicios de salas cuna (2,9) y asistencia sanitaria a los familiares (2,9).

### Algunos con tendencia a la mayoría

En este grupo se destacan las políticas de centro de deportes (2,7), reinserción laboral tras un permiso largo (2,6), información de salas cunas y colegios (2,4) y la sustitución de personal con licencia (2,3).

**Cuadro 14. Influencia del tamaño de la plantilla en la penetración de las políticas**

	Tamaño Plantilla				
	Menos De 250	De 250 a 500	De 501 a 1000	De 1001 a 5000	Más de 5000
Horario laboral flexible	1,0	1,7	1,8	1,4	1,4
Trabajo de media jornada	2,0	1,3	1,5	1,6	1,9
Medio día libre a cambio de jornadas más largas el resto de la semana	1,0	1,6	1,7	1,3	1,1
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial	2,0	1,2	1,3	1,4	1,6
Permiso por maternidad superior al establecido por ley	1,0	1,4	1,4	1,5	1,9
Permiso por paternidad superior al establecido por ley	1,0	1,3	1,4	1,3	2,1
Calendario de vacaciones flexible	4,0	3,2	3,6	3,5	3,1
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	4,0	3,1	3,4	3,5	3,3
Mantener ventajas laborales después de un permiso largo	1,0	2,6	2,6	2,5	2,4
Sustitución del personal que está con permiso	2,0	1,9	2,5	2,6	2,4
Reintegración de empleados al volver después de un permiso largo	1,0	2,5	2,7	2,7	2,4
Posibilidad de trabajar desde casa	2,0	1,4	1,3	1,3	1,5
Videoconferencia para reducir desplazamientos	3,0	1,8	1,7	1,8	1,8
Asesoramiento personal/familiar	4,0	1,9	2,2	2,2	2,1
Asesoramiento legal/ financiero/fiscal	4,0	2,1	2,2	2,4	2,4
Formación sobre temas familiares	4,0	1,4	1,7	1,8	2,0
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	1,0	1,3	1,7	1,6	2,0
Información sobre salas cuna y colegios	1,0	2,4	2,5	2,5	3,0
Centro de deportes	3,0	2,4	2,9	2,8	2,8
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	1,0	1,7	1,9	1,8	1,9
Servicio de sala cuna (propio o subvencionado)	1,0	2,4	3,3	3,1	3,6
Seguro de vida	4,0	3,1	3,3	3,0	3,4
Seguro de accidente	4,0	3,2	3,5	3,3	3,4
Asistencia sanitaria para familiares directos	4,0	2,7	3,0	3,1	3,3
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre	2,0	1,4	1,7	1,7	1,9
Plan de jubilación	3,0	1,5	1,4	1,5	1,8
Ticket o servicio de restaurante subvencionado	4,0	3,0	3,4	3,2	3,6

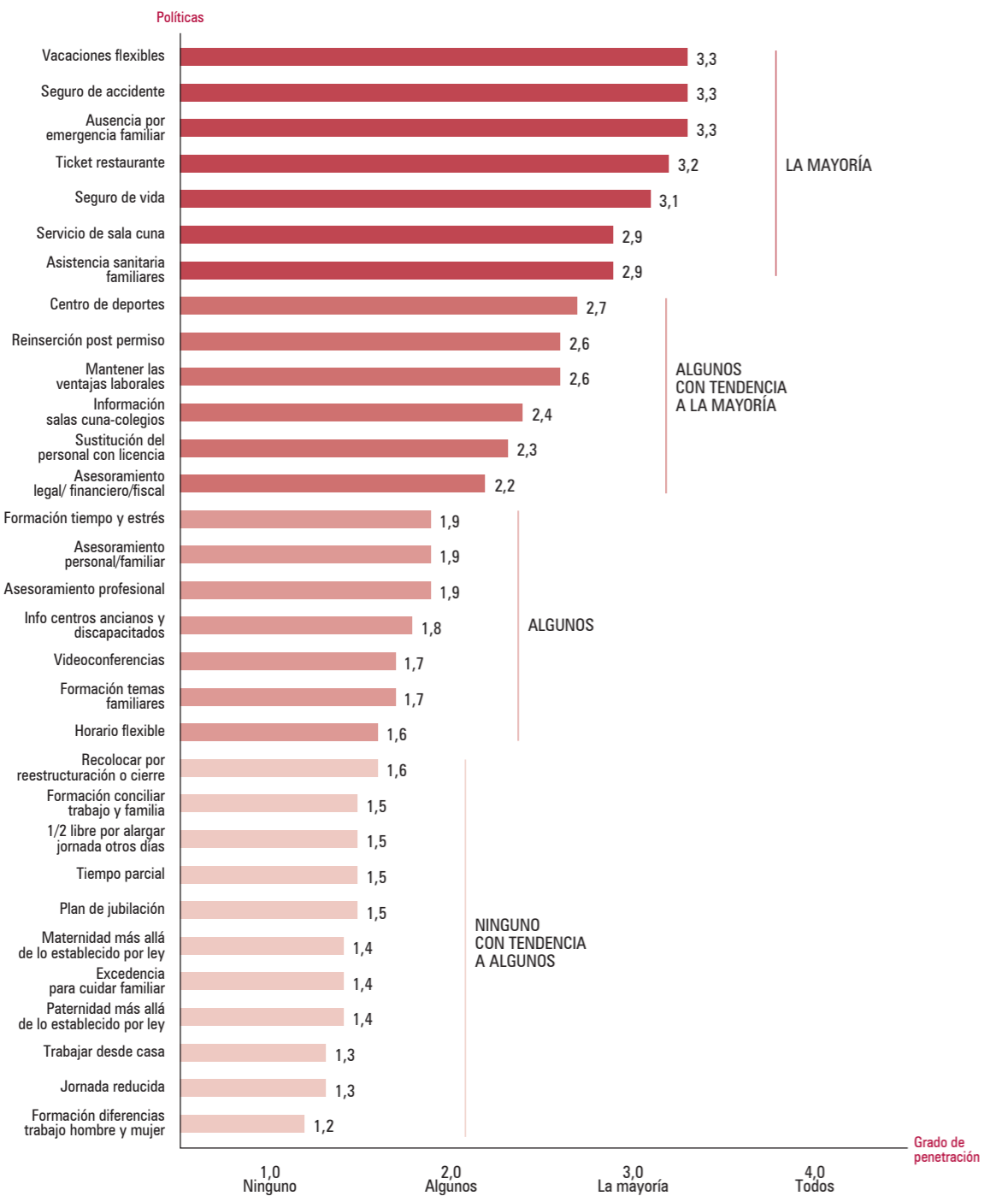
### Algunos

En este conjunto entran una serie de políticas relacionadas con la asesoría a los empleados tales como el asesoramiento legal (2,2), asesoramiento profesional (1,9), el asesoramiento personal y familiar (1,9), y la capacitación de los empleados, la formación en el uso del tiempo y el manejo del estrés (1,9) y la formación sobre temas familiares (1,7).

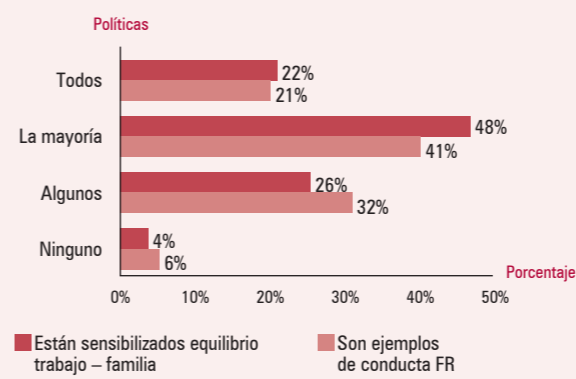
### Ninguno con tendencia a algunos

En este bloque encontramos una gran parte de políticas, tales como las relacionadas con los permisos de maternidad y de paternidad superior al establecido por ley (1,4). Los ítems correspondientes a horario flexible (1,6), el trabajo a jornada parcial (1,5) y la opción de tener medio día libre a cambio de alargar la jornada otros días (1,5) también se encuentran en este grupo.

**Gráfico 1. Orden de las políticas según su accesibilidad**



**Gráfico 2. Ejemplo de conducta y sensibilización FR de los directivos**

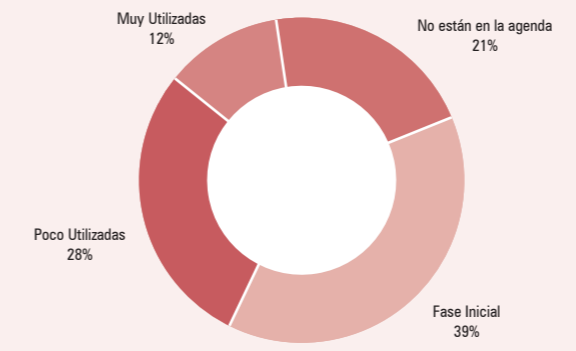


**Factores Facilitadores**

En relación a los factores facilitadores, el análisis de las respuestas encontradas indica que, en general, las empresas de la muestra cuentan con políticas FR, pero con bajos niveles de compromiso y formalización (ver gráfico 2).

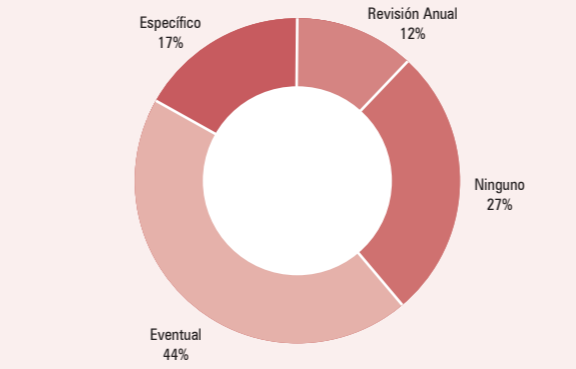
Otros resultados interesantes obtenidos para las demás preguntas asociadas a factores facilitadores se observan en los gráficos siguientes (gráficos 3 al 7). Ellos transmiten un mensaje similar al que las demás partes de la investigación han venido mostrando: en pocos casos existe un presupuesto, una planificación o una difusión de estas políticas. Sea dicho de paso, tampoco un responsable claro.

**Gráfico 3. Planificación de las políticas FR**



Entre los hallazgos relevantes ha de considerarse también el relativo a los diversos hábitos de la cultura de la empresa. Los tres primeros se consideran como “frenos” de las políticas FR y los tres siguientes son considerados “impulsores”. Los resultados a estas preguntas se presentan en el cuadro 15 y las conclusiones son claras. De acuerdo con la media de la respuesta, teóricamente el departamento de recursos humanos (o de personas) tiene en cuenta la situación familiar/personal al adoptar una decisión, y se comprende que un empleado dé prioridad a su familia ante una decisión de promoción o traslado. Sin embargo, una reducción en la jornada laboral por causa familiar a veces es juzgada como falta de compromiso y en ocasiones también afecta la trayectoria del empleado en la empresa. Al referirse a la adicción al trabajo, las empresas indican que, a pesar de que frecuentemente se anima a los empleados a irse a su casa pasada una cierta hora, algunas veces se espera que se lleven trabajo a casa.

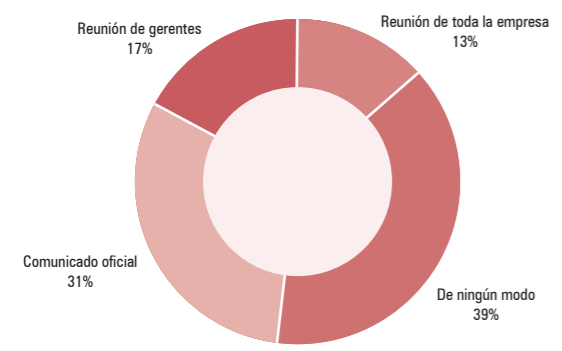
**Gráfico 4. Presupuesto para las políticas FR**



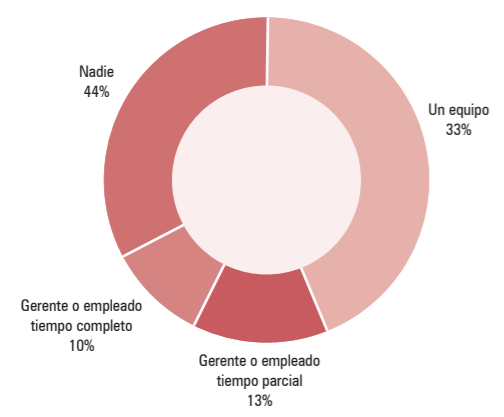
La respuesta frente a las tres primeras preguntas que describen los “frenos” de las políticas FR, es mayoritariamente “NUNCA”. Esto indica que no se reconocen malas prácticas en cuanto al compromiso y promoción que afecten la vida familiar del empleado.

Al realizar estas mismas preguntas de modo activo, como “impulsores” de las políticas FR, las respuestas muestran más variabilidad, concentrándose principalmente en las opciones “A VECES” y “FRECUENTEMENTE”.

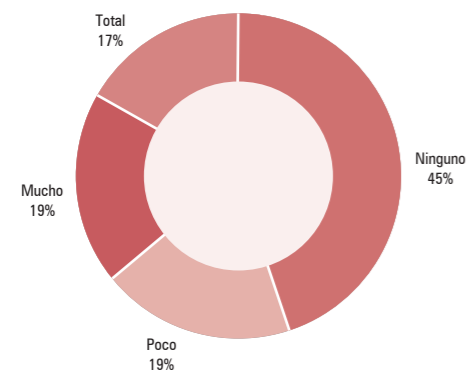
**Gráfico 5. Difusión de las políticas FR**



**Gráfico 6. Responsable de las políticas FR**



**Gráfico 7. Apoyo del sindicato a las políticas FR**



**Resultados**

Luego de la sensibilización con el tema de las políticas familiarmente responsables, una de las preguntas claves es: ¿sirven estas políticas para mejorar mi empresa y cómo? Desde el año 2004, cuando el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE empezó a analizar la relación entre las políticas FR y el desempeño de las empresas, se ha mantenido una constante: mientras mayor sea la implementación de la cultura FR, menos problemas laborales, tales como el ausentismo y rotación, tiene la empresa.

En el bloque correspondiente a “resultados”, dentro del cuestionario del estudio, se propone una lista de problemas con el fin de que el encuestado escoja aquellos dos más relevantes para su empresa. El gráfico 8 presenta los resultados obtenidos, donde el principal problema identificado por las empresas es la dificultad de contratar empleados clave (34%). Los siguientes son la dificultad para conciliar trabajo y familia y la poca iniciativa por parte de los empleados (32% cada una).

La falta de compromiso por parte de los empleados (29%) también es considerado entre los principales problemas por las grandes empresas. La resistencia por parte de los empleados a la movilidad geográfica (23%) y el ausentismo (23%) son dificultades que vienen después. El ítem asociado a las bajas por estrés (12%) ocupa el último lugar.

El cuadro 16 evidencia cuáles son los problemas dominantes para las empresas con diferentes niveles de participación femenina y de trabajadores temporales. Los resultados obtenidos en estos cuadros indican que la relevancia de estos problemas varía de acuerdo al tamaño de la plantilla. Se puede destacar lo siguiente:

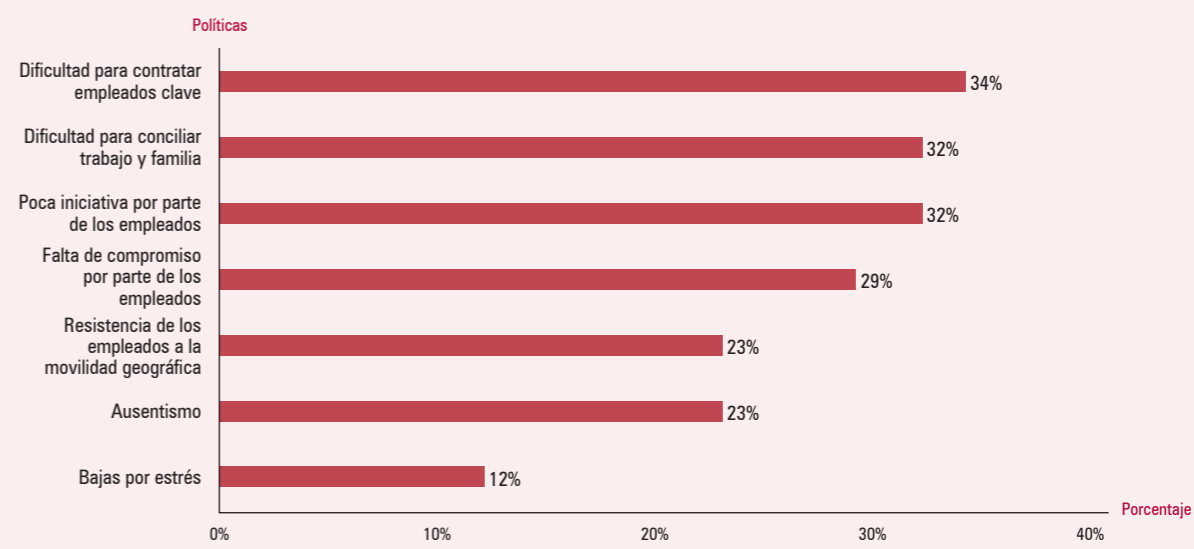
- La dificultad para conciliar trabajo y familia se encuentra presente en la mayoría de las empresas.
- Mayor ausentismo en plantillas con más del 50% de mujeres y en empresas con mayores contrataciones temporales.
- Las bajas por estrés son prácticamente irrelevantes.

- Dificultad para contratar empleados claves en empresas con menos de 25% de mujeres y bajo índice de trabajadores temporales.
- La resistencia a la movilidad geográfica es mayor en las empresas donde las mujeres no llegan al 25% del total de la nómina.
- La falta de compromiso por parte de los empleados se da en empresas con más del 50% de mujeres.
- La referencia a la poca iniciativa por parte de los empleados se observa en prácticamente todo tipo de empresas.

**Cuadro 15. Frenos e impulsores de la cultura familiarmente responsable**

	Cultura	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
FRENOS	Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa	65%	31%	4%	0%
	Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa	54%	39%	5%	2%
	Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar	68%	25%	7%	0%
IMPULSORES	Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora	22%	26%	30%	22%
	Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	2%	26%	42%	28%
	Los gerentes son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia	2%	27%	47%	22%

**Gráfico 8. Problemas más relevantes**



**Cuadro 16. Problemas más relevantes según la estructura de la plantilla**

	Porcentaje de mujeres en la plantilla			
	Menos del 25%	Del 25% al 50%	Del 50% al 75%	Más del 75%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica	X			
Ausentismo			X	X
Dificultad para contratar empleados clave	X			
Dificultad para conciliar trabajo y familia		X	X	X
Bajas por estrés				
Falta de compromiso por parte de los empleados			X	X
Poca iniciativa por parte de los empleados	X	X	X	

	Porcentaje de empleados con contratos temporales				
	Menos del 10%	Del 10% al 20%	Del 20% al 30%	Del 30% al 40%	Más del 40%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica		X		X	
Ausentismo					X
Dificultad para contratar empleados clave	X				
Dificultad para conciliar trabajo y familia	X		X		X
Bajas por estrés				X	
Falta de compromiso por parte de los empleados		X			X
Poca iniciativa por parte de los empleados	X		X		

Los problemas más relevantes varían de un sector a otro, tal como se observa en el **cuadro 17** dónde se indican los dos más importantes por sector de actividad. A pesar de que la mayoría de los rubros menciona como principal escollo la falta de empleados claves, la poca iniciativa y la dificultad para conciliar trabajo y familia, resulta que la importancia relativa de las dificultades citadas es frecuentemente distinta entre un área y otra de la economía. La baja por estrés es el único problema, de los siete propuestos en el cuestionario, que no figura entre los dos primeros para ningún sector.

### Sectores de actividad más flexibles según modelo EFR

En este último apartado se explica la mayor o menor flexibilidad que tienen los distintos sectores de actividad.

En el **cuadro 18** se presentan los distintos niveles de adecuación al modelo EFR, usando la puntuación media por sector (esta puntuación se explicó en la parte 2 de este informe y se detalla en el **anexo 3** del mismo), las empresas se evaluaron en una escala 0-100 de acuerdo a las respuestas obtenidas. Así, las puntuaciones se convirtieron en niveles A, B, C y D.

El sector de producción o distribución de energía o agua (47 de media), con 6 empresas participantes (4% de la muestra), logra situarse en el primer lugar de la tabla. El sector de la banca, finanzas y seguros y el de salud (46 de media), con 17 empresas participantes (14% de la muestra) lo sigue muy de cerca.

Con una puntuación media superior a 40 hay sectores muy diversos, como: minería, telecomunicaciones, textil, calzado y confección de cuero, y otros rubros económicos. En el siguiente grupo, con un resultado por sobre los 30 y bajo los 40 puntos de media, se encuentra una serie de sectores entre los que destacan la industria vitivinícola, la publicidad, la consultoría y otros servicios. Por último, en el lugar más bajo de la tabla (con media 21) se encuentran los sectores de la industria forestal y de la madera, papel y artes gráficas.

Finalmente, el **cuadro 19** nos ofrece un panorama completo sobre cuáles son las políticas dominantes para cada uno de los sectores.

**Cuadro 17. Problemas más relevantes, por sector de actividad**

Sector	Primer Problema	Segundo Problema
Telecomunicaciones	Conciliar trabajo y familia (33%)	Empleados Clave (17%)
Distribución y logística / Transporte	Poca Iniciativa (29%)	Empleados Clave (14%)
Publicidad y medios / Consultoría / Otros Servicios	Falta compromiso (32%)	Poca Iniciativa (21%)
Banca, finanzas y seguros / Salud	Empleados clave (21%)	Poca Iniciativa (20%)
Industria vitivinícola	Conciliar trabajo y familia (25%)	Poca Iniciativa (13%)
Industria pesquera	Poca Iniciativa (50%)	Conciliar trabajo y familia (33%)
Industria agrícola o ganadera	Empleados clave (22%)	Poca Iniciativa (22%)
Producción o distribución de energía o agua	Conciliar trabajo y familia (30%)	Ausentismo (20%)
Alimentos, bebidas y tabaco	Empleados clave (30%)	Conciliar trabajo y familia (20%)
Textil, calzado, confección, cuero	Empleados Clave (33%)	Conciliar trabajo y familia (17%)
Construcción	Resistencia a la movilidad (33%)	Conciliar trabajo y familia (33%)
Minería	Empleados clave (24%)	Ausentismo (18%)
Comercio minorista (Retail)	Ausentismo (29%)	Falta compromiso (29%)
Total	Empleados Clave (19%)	Poca Iniciativa (17%)

**Cuadro 18. Niveles de flexibilidad en los distintos sectores de actividad (con la media de la puntuación según el modelo EFR)**

Nivel	Sector	Media de puntuación
A	Producción o distribución de energía o agua	47
	Banca, finanzas y seguros / Salud	46
	Textil, calzado, confección y cuero	42
	Telecomunicaciones	40
	Química, petróleo y gas / Metalúrgico	39
	Industria vitivinícola	35
	Alimentos, bebidas y tabaco	34
	Industria agrícola	32
	Comercio minorista (Retail)	28
	Industria Pesquera	27
D	Industria forestal / Madera, papel y artes gráficas	21

Cuadro 19. Políticas frente a sectores de actividad

	Telecomunicaciones	Distribución y Logística y Transporte	Publicidad y medios/ Consultoría/Otros Servicios	Banca, finanzas y seguros/Salud	Industria Vitivinícola	Industria Pesquera	Industria agrícola o ganadera	Producción o distribución de energía o agua	Alimentos, bebidas y tabaco	Textil, calzado, confección, cuero	Construcción	Minería	Comercio minorista
Horario laboral flexible													
Trabajo de media jornada													
Medio día libre a cambio de trabajar más horas al día el resto de la semana													
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial													
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (90 días)													
Permiso por paternidad superior al que establece la ley (5 días)													
Excedencia para cuidar de un familiar (hijos/progenitores)													
Calendario de vacaciones flexible	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo mayor a 6 meses	X			X	X	X		X		X	X	X	
Sustitución del personal que está con permiso	X	X						X					X
En general ¿Se hace un esfuerzo especial para reintegrar empleados en su nuevo entorno cuando vuelven a su puesto de trabajo después de un permiso?	X	X		X	X	X	X			X	X	X	
Posibilidad de trabajar desde casa													
Videoconferencia para reducir desplazamientos													
Asesoramiento profesional	X												
Asesoramiento personal/familiar								X	X		X	X	
Asesoramiento legal/ financiero/fiscal	X							X		X			
Formación sobre temas familiares								X					
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia								X					
Formación en gestión del tiempo y estrés													
Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres													
Información sobre salas cuna y colegios	X			X	X					X		X	
Centro de deportes	X	X		X	X			X	X	X		X	
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas										X			
Servicio de sala cuna (propio o subvencionado)	X		X	X			X	X	X			X	X
Seguro de vida	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	
Seguro de accidente	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Asistencia sanitaria para familiares directos	X							X	X		X	X	
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre								X					
Plan de jubilación								X					
Ticket o servicio de restaurante subvencionado	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## RESULTADOS RELEVANTES EN PYMES

## 7. Resultados Relevantes en Pymes

### Aspectos Generales

Al igual que para el estudio efectuado entre grandes empresas, con base en las respuestas obtenidas en la encuesta, las empresas chilenas fueron evaluadas de acuerdo con una escala 0-100, basada en pesos asignados a las distintas preguntas, según la importancia que les concede el modelo EFR desarrollado por el IESE (ver **anexo 3**). Las puntuaciones obtenidas fueron convertidas a una escala de cuatro niveles denominados A, B, C y D.

**Cuadro 20. Porcentajes A, B, C, D en el total de la muestra**

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	D 45%	A 0%
Discrecional	C 48%	B 7%

El grupo C, de las empresas “discrecionalmente contaminantes”, concentra el mayor número de ellas (82 de 170), seguido de cerca por el grupo D conocido como empresas “sistemáticamente contaminantes”, dónde se ubican 76 de 170. El grupo B, de compañías “discrecionalmente enriquecedoras” concentra 12 casos de la muestra total, mientras que en el grupo A no se encuentra ninguna. A partir de estos resultados, queda claro que en materia de políticas familiarmente responsables e implementación de dichas políticas en pymes que operan en Chile está prácticamente todo por hacer.

El año 2006, el IESE realizó este mismo estudio a 360 empresas españolas –271 grandes empresas y 89 pymes– procedentes de 22 sectores de actividad. Por contraste, los resultados obtenidos en dicho estudio dejan en evidencia la falta de implementación de políticas familiarmente responsables en las empresas chilenas. Al igual que acontece en Chile, el estudio de España presenta a la mayor parte de las empresas en el cuadrante C (España y Chile 48%). Los resultados obtenidos en ambas encuestas muestran, en cambio, una gran diferencia en el cuadrante D (España 8% y Chile 45%), indicando que en nuestro país aún existe un gran número de empresas que carecen totalmente de políticas FR, mientras que en España este tipo de compañías son mínimas. Al analizar el cuadrante B se aprecia que un gran porcentaje de empresas españolas (38%) se encuentran cercanas a tener una cultura FR, en tanto que en Chile ellas alcanzan únicamente al 7%.

En el **cuadro 21** se muestra la distribución por sectores económicos. Aquí, se desglosa cada sector según las categorías A, B, C y D, de forma de poder compararlos fácilmente utilizando esta escala. Las empresas de las áreas de química, petróleo, gas, caucho y plásticos, de la banca, finanzas y seguros, salud y educación, son las que más se acercan al perfil de EFR, mientras que las empresas en el resto de los sectores se encuentran lejos de poseer tal característica.

Cruzando la distribución de las empresas de la muestra, en las cuatro categorías EFR, con el porcentaje de mujeres en la plantilla se obtiene la información presentada en el **cuadro 22**. No parece existir en Chile una relación directa entre el porcentaje de mujeres en la nómina con el desarrollo de una EFR.

Entre aquellas empresas con baja participación de mujeres (menos del 25%), la mayoría se encuentra en el cuadrante D (49%), le sigue otro 44% que se ubica en el cuadrante C y tan sólo el 7% clasifica en el cuadrante B.

Cuando la plantilla de mujeres se encuentra entre el 25% y 50% del total, todas las empresas se hallan ubicadas en los cuadrantes C y D, alcanzando un 61% y 39%, respectivamente.

En las empresas con mayor participación femenina, con un porcentaje de mujeres entre el 50% y 75% del total de la plantilla, la mayoría se ubica en el cuadrante C y D (56% y 39%, respectivamente). El 5% de las compañías se encuentran ubicadas en el cuadrante B,

**Cuadro 21. Distribución de la muestra por sectores**

Sector	Categorías				Cantidad	Porcentaje del Total
	A	B	C	D		
Telecomunicaciones	0	0	1	1	2	1%
Distribución y logística / Transporte	0	0	5	4	9	5%
Publicidad y medios / Consultoría / Otros Servicios	0	1	4	6	11	6%
Banca, finanzas y seguros / Salud / Educación	0	2	10	1	13	8%
Industria vitivinícola	0	0	2	0	2	1%
Industria Forestal	0	0	0	3	3	2%
Química, petróleo, gas, caucho y plásticos	0	1	10	3	14	8%
Industria agrícola o ganadera	0	0	7	8	15	9%
Producción o distribución de energía o agua	0	0	0	2	2	1%
Industria eléctrica	0	0	2	1	3	2%
Industria automotriz	0	0	1	2	3	2%
Alimentos, bebidas y tabaco	0	0	3	3	6	4%
Textil, calzado, confección, cuero	0	3	1	6	10	6%
Construcción	0	0	6	5	11	6%
Madera, papel y artes gráficas	0	0	6	5	11	6%
Minería / Metalúrgico	0	1	8	8	17	10%
Comercio minorista (Retail)	0	0	4	1	5	3%
Otros	0	4	12	17	33	19%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>82</b>	<b>76</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

esto es, tienen las políticas familiarmente responsables y a la vez ya existen algunas prácticas pero aún no alcanzan una cultura familiarmente responsable.

En ninguna de las estructuras de plantilla se pueden observar empresas con cultura familiarmente responsable, es decir, que se ubiquen en el cuadrante A. Cuando el porcentaje de las mujeres en la plantilla es superior al 75% se aprecia una alta proporción de empresas (31%) ubicadas en el cuadrante B, cercanas a una cultura familiarmente responsable. No obstante, la mayoría de las empresas en este tramo se encuentran ubicadas en el cuadrante D (38%).

El cuadro 23 es el resultado de un análisis similar, utilizando ahora los datos sobre el porcentaje de empleados temporales. En la medida que las empresas tienen mayor cantidad de trabajadores temporales más distantes se encuentran de ser una EFR.

La mayoría de las empresas del grupo B tienen menos del 10% de trabajadores temporales. A pesar de concentrar la mayoría de las empresas de este cuadrante, cabe recordar que el mismo representa únicamente el 8% del total de compañías con menos

**Cuadro 22. Porcentaje de mujeres en la plantilla frente a desarrollo EFR**

Mujeres en la plantilla	A	B	C	D	Total
Menos del 25%	0	7	44	48	99
Del 25% al 50%	0	0	22	14	36
Del 50% al 75%	0	1	10	7	18
Más del 75%	0	4	4	5	13
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>80</b>	<b>74</b>	<b>166</b>

**Cuadro 23. Porcentaje de trabajadores temporales frente a desarrollo EFR**

Trabajadores temporales	A	B	C	D	Total
Menos del 10%	0	10	61	53	124
Del 10% al 20%	0	0	7	3	10
Del 20% al 30%	0	0	0	5	5
Del 30% al 40%	0	0	4	4	8
Más del 40%	0	2	8	8	18
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>80</b>	<b>73</b>	<b>165</b>

de 10% de trabajadores temporales. En este mismo segmento, la mayoría de las empresas se encuentra en los cuadrantes C y D (49% y 43% respectivamente).

El 46% de las compañías con mayor participación de empleados temporales, esto es, superior al 30%, se encuentra en el cuadrante D, es decir, lo más alejado posible de una cultura familiarmente responsable. Otro 46% se halla en el cuadrante C, esto es, poseen algunas políticas pero aún las usan poco, mientras que sólo el 8% se ubica en el cuadrante B.

En las empresas con una plantilla de empleados temporales entre 10% y 30% la mayoría (53%) clasifica en el cuadrante D.

#### Accesibilidad a las Políticas

En el primer bloque del cuestionario (ver **anexo 2**) se presenta una lista de veintiocho políticas de conciliación trabajo/familia. En forma similar a como fue expuesto para grandes empresas, en este caso el encuestado debe valorar el grado de accesibilidad que tienen los empleados de sus empresas a cada una de las políticas seleccionando una de las siguientes opciones:

- Ninguno (0%)
- Algunos (<50%)
- La mayoría (>50%)
- Todos (100%)

Primero se ha asignado a estas opciones los valores 1, 2, 3 y 4, respectivamente. Para poder comparar la accesibilidad a las diferentes políticas incluidas en el cuestionario se calculó la puntuación media de la muestra para cada una de ellas.

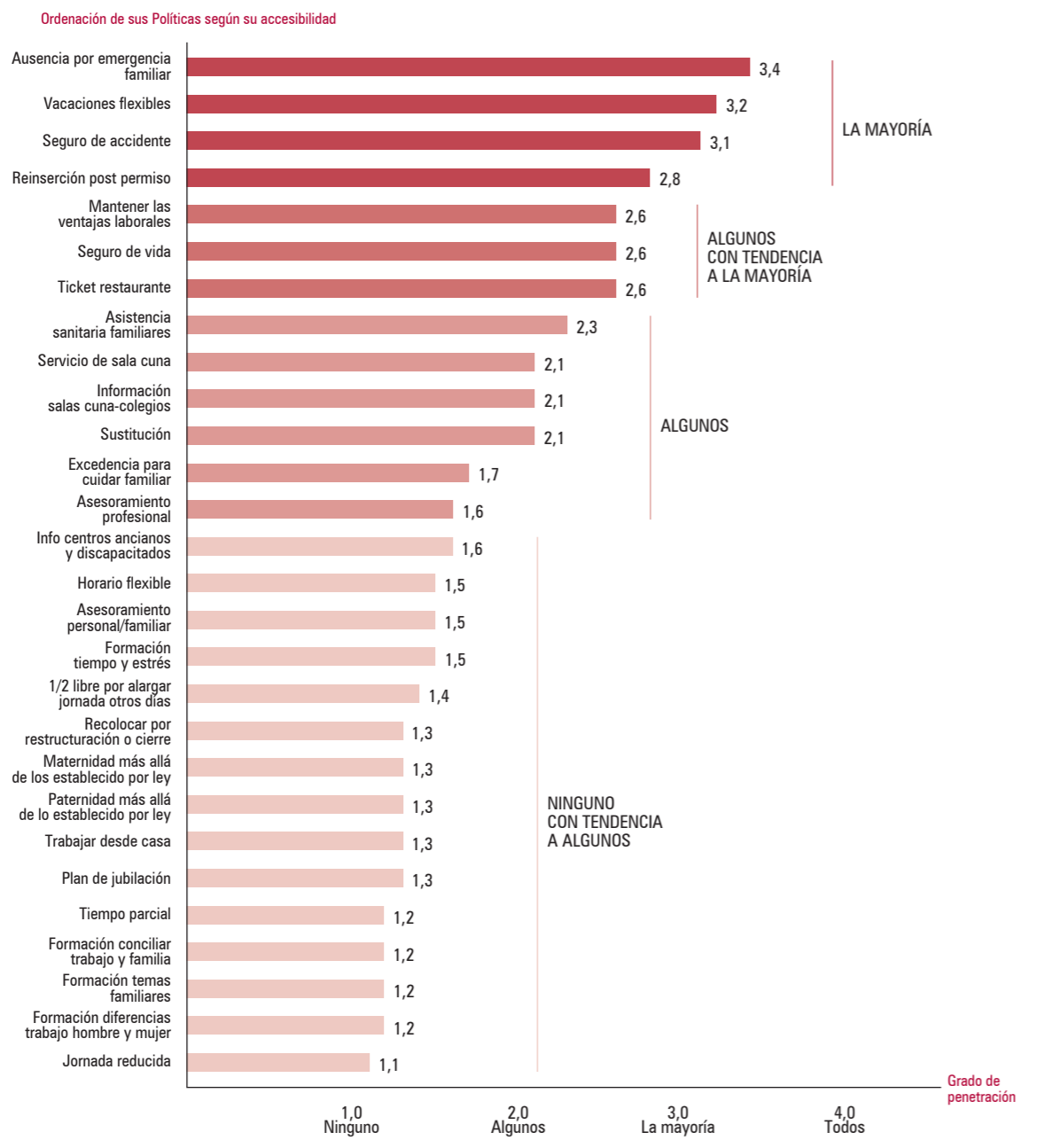
Usando esta puntuación media, se ordenaron en forma descendente las políticas en el **gráfico 9**. De esa jerarquización se puede observar que la política más accesible es la ausencia del trabajo por una emergencia familiar y la más difícil de acceder es la jornada reducida a cambio de una reducción salarial.

Se buscó establecer la influencia de la estructura de la plantilla en la penetración de las políticas FR. Para tal propósito, se cruzaron los resultados obtenidos en el bloque correspondiente a las políticas con las características de las empresas de la muestra.

**Cuadro 24. Influencia del tamaño de la plantilla en la penetración de las políticas**

	Tamaño Plantilla			
	Menos de 75	Entre 75 – 150	Entre 150 – 225	Más de 225
Excedencia para cuidar de un familiar (hijos/progenitores)	2,0	1,7	1,5	1,5
Calendario de vacaciones flexible	3,3	3,2	3,2	2,8
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	3,9	3,3	3,3	3,3
Sustitución del personal que está con permiso	2,7	2,0	2,0	2,1
Reintegración empleados cuando vuelven a su puesto de trabajo después de un permiso largo	3,6	2,9	2,6	2,6
Información sobre salas cuna y colegios	2,2	2,1	2,0	2,4
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	2,1	1,6	1,3	1,7
Asistencia sanitaria para familiares directos	2,0	2,6	2,0	2,4

**Gráfico 9. Ordenación de las políticas según su accesibilidad**



Los resultados de este análisis se resumen en el **cuadro 24**, en el cual se visualiza la puntuación promedio de la penetración de las políticas, de acuerdo al tamaño de la nómina. Sólo se muestran las políticas para las cuales la variación del valor medio (entre las distintas estructuras de plantilla) supera 0,5, diferencia relevante para una escala como la utilizada aquí.

Al examinar la influencia del porcentaje de las mujeres en la nómina sobre la penetración de las políticas FR, los resultados indican la existencia de una notoria variabilidad. En algunas situaciones se da una relación directa entre la penetración de las políticas FR y la participación de las mujeres; en cambio, en otros casos, la relación es inversa y en la mayoría de las veces ésta resulta indiferente.

La mayor presencia femenina tiene relación directa con la penetración de las siguientes políticas:

- Medio día libre a cambio de trabajar más horas al día el resto de la semana
- Permiso por maternidad superior al que establece la ley
- Permiso por paternidad superior al que establece la ley
- Permiso para cuidar a un familiar
- Sustitución del personal que está con permiso
- Mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso largo
- Información sobre salas cuna, jardines infantiles y colegios
- Servicio de sala cuna (propio o subvencionado)

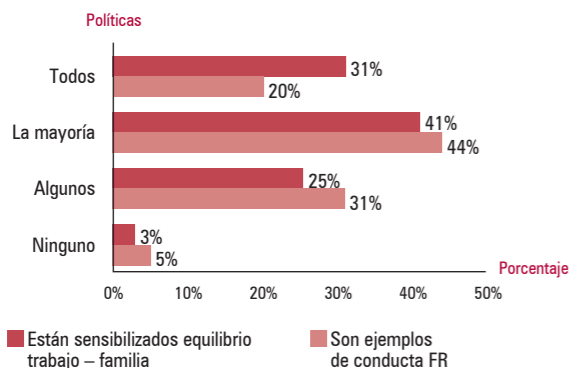
Por el contrario, se encontró una relación inversa entre la penetración de las políticas y la participación de las mujeres en los siguientes casos:

- Seguro de vida
- Seguro de accidente
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado

Al examinar la influencia de la temporalidad (porcentaje de trabajadores temporales sobre el total de la nómina) en la penetración de las políticas FR se encontró que existe una relación inversa en las siguientes políticas:

- Calendario de vacaciones flexibles
- Sustitución del personal que está con permiso
- Asesoramiento personal/familiar
- Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas
- Servicio de sala cuna (propio o subvencionado)
- Asistencia sanitaria para familiares directos
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado

**Gráfico 10. Ejemplo de conducta y sensibilización FR de los directivos**



Las mayores diferencias entre empresas con distintas estructuras de temporalidad se dan respecto a las siguientes políticas:

- Seguro de accidente
- Asistencia sanitaria para familiares directos
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado
- Reintegrar al empleado cuando vuelve al trabajo después de un período largo

Se agruparon las políticas según media de respuestas –la mayoría, algunos, ninguno– y se ordenaron las respuestas de acuerdo al grado de accesibilidad.

**La mayoría**

En este primer grupo se destaca la política de ausencia por emergencia familiar (3,4), la cual no figura en los convenios de las empresas por lo que puede ser considerada más como un elemento cultural.

Resalta también la política de calendario de vacaciones flexibles (3,2), que muestra la flexibilidad que parecería que tienen las pymes. Por un lado, esta característica es importante ya que permite a las empresas mantener un ciclo productivo durante todo el año y, por otro, posibilita a los empleados tomar vacaciones en conjunto con su familia.

Asimismo, dentro de este grupo se mencionan la política de los seguros de accidentes (3,1) y la reinserción laboral tras un permiso largo (2,8).

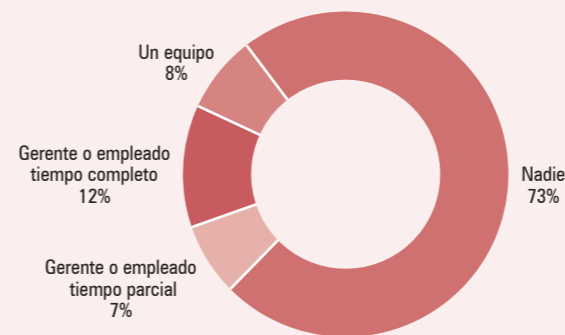
**Algunos con tendencia a la mayoría**

En este bloque son clasificadas políticas tales como mantener las ventajas laborales después de un permiso largo (2,6), seguros de vida para los empleados (2,6), ticket o restaurante subvencionado (2,6) y la asistencia sanitaria a los familiares (2,3).

**Algunos**

En este grupo se destacan políticas tales como servicio de sala cuna (2,1), información de salas cunas y colegios (2,1), la sustitución del personal con licencia (2,1) y la excedencia para cuidar a un familiar (1,7).

**Gráfico 13. Responsable de las políticas FR**

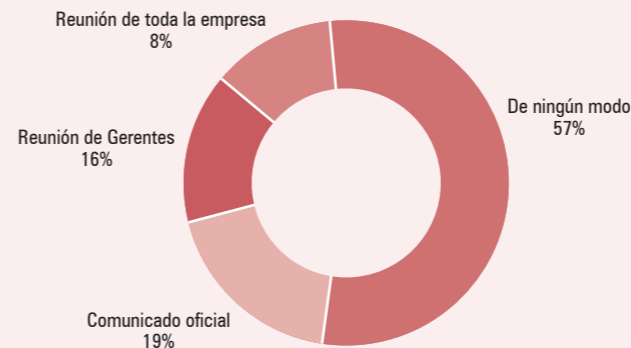


**Ninguno con tendencia a algunos**

Resulta llamativo que en este bloque se encuentren más de la mitad de las políticas mencionadas. Por ejemplo, la política de horario flexible (1,5), la opción de tener medio día libre a cambio de alargar la jornada los otros días (1,4), trabajo a jornada parcial (1,2) y los permisos de maternidad y de paternidad superior al establecido por ley (1,3).

Del mismo modo, se encuentran en este grupo una serie de políticas relacionadas con la asesoría a los empleados tales como el asesoramiento profesional (1,6), el asesoramiento personal y familiar (1,5), y relacionadas con la capacitación de los empleados como son la formación de tiempo y estrés (1,5), la formación para conciliar trabajo y familia (1,2) y la formación sobre temas familiares (1,2).

**Gráfico 14. Difusión de las políticas FR**

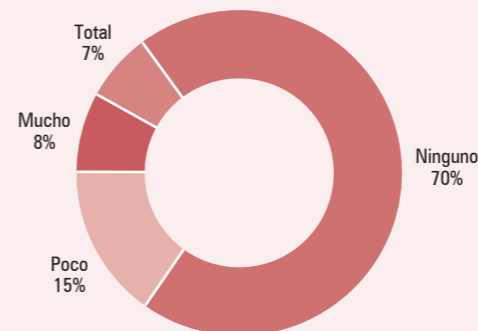


**Facilitadores**

En el segundo bloque del cuestionario se pregunta por los factores facilitadores. El análisis de las respuestas obtenidas indica que, en general, las empresas de la muestra tienen políticas FR, pero con bajo compromiso y formalización. En el sí gráfico 10 se ven los resultados encontrados para las primeras preguntas de este bloque.

Los resultados de las respuestas recibidas para las demás preguntas de este apartado se presentan en los gráficos 11 al 15. Todos ellos transmiten un mensaje similar: en pocos casos existe un responsable de las políticas FR, o un presupuesto, una planificación o una difusión de estas políticas.

**Gráfico 15. Apoyo del sindicato a las políticas FR**

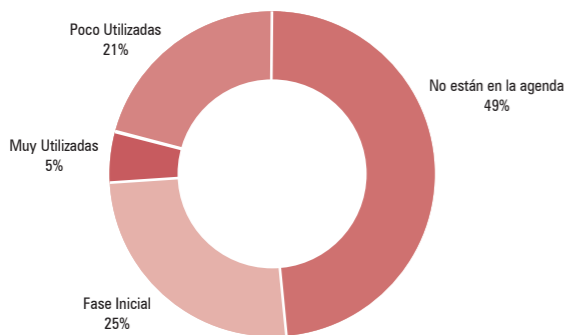


**Cultura**

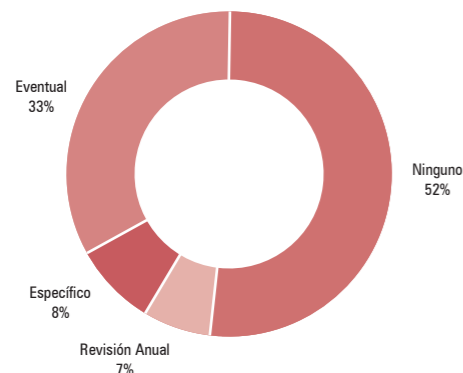
En este tercer bloque del cuestionario se encuentran seis preguntas referidas a los diversos hábitos de la cultura de la empresa. Los tres primeros se consideran como “frenos” de las políticas FR y los tres siguientes son considerados “impulsores”.

Los resultados se presentan en el cuadro 25 y las conclusiones son claras. De acuerdo con la media de las respuestas, teóricamente, los departamentos de recursos humanos tienen en cuenta la situación familiar/personal al adoptar una decisión y comprenden que un empleado dé prioridad a su familia ante una decisión de

**Gráfico 11. Planificación de las políticas FR**



**Gráfico 12. Presupuesto para las políticas FR**



promoción o traslado. Sin embargo, una reducción en la jornada laboral por causa familiar en ocasiones se juzga como falta de compromiso y, en algunas oportunidades, también afecta la trayectoria del empleado en la empresa. Al referirse a la adicción al trabajo, las compañías señalan que, no obstante que con frecuencia se anima a los empleados a irse a su casa pasada una cierta hora, a veces se espera que se lleven trabajo a casa.

La respuesta frente a las tres primeras preguntas que describen los “frenos” de las políticas FR, es mayoritariamente “NUNCA”. Esto indica que no se reconocen malas prácticas en cuanto al compromiso y promoción que afecten la vida familiar del empleado.

Al realizar estas mismas preguntas de modo activo, como “impulsores” de las políticas FR, la respuesta se encuentra más repartida entre las opciones “A VECES”, “FRECUENTEMENTE” y “SIEMPRE”.

### Resultados

Luego de la sensibilización con el tema de las políticas familiarmente responsables, una de las preguntas claves es: ¿sirven estas políticas para mejorar mi empresa y cómo? Desde el año 2004, cuando el *International Center on Work and Family* del IESE empezó a analizar la relación entre las políticas FR y el desempeño de las empresas, se ha mantenido una constante: mientras mayor sea la implementación de la cultura FR, menores son los problemas laborales, tales como el ausentismo y rotación.

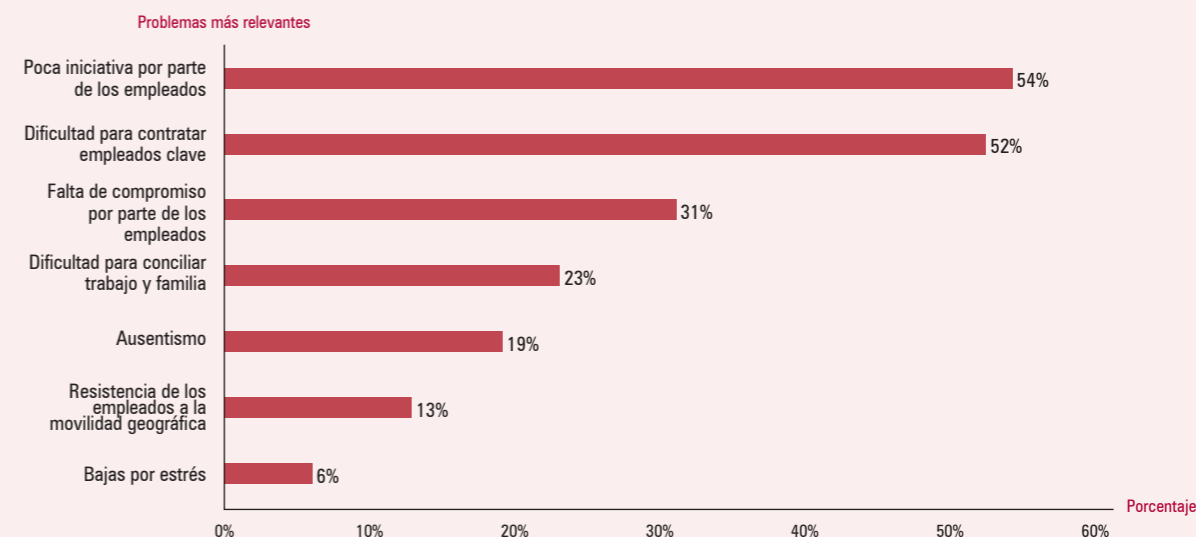
En este bloque del cuestionario se propone una lista de problemas con el fin de que el encuestado escoja los más relevantes para su empresa. El **gráfico 16** muestra los resultados obtenidos, donde el principal problema identificado por las empresas es la poca iniciativa por parte de los empleados (54%), pero seguida muy de cerca por la dificultad de contratar empleados clave (52%).

Los siguientes problemas identificados por las empresas son la falta de compromiso por parte de los empleados (31%) y, a continuación, la dificultad para conciliar trabajo y familia (23%). El ausentismo de los empleados (19%) y la resistencia que tienen a la movilidad geográfica (13%) son dificultades que vienen después. Por último, las bajas por estrés (12%) ocupa el último lugar.

**Cuadro 25. Frenos e impulsores de la cultura familiarmente responsable**

Cultura	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
<b>FRENOS</b>				
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa	75%	24%	1%	0%
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa	66%	27%	5%	2%
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar	67%	24%	8%	1%
<b>IMPULSORES</b>				
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora	14%	26%	30%	30%
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	10%	23%	41%	26%
Los gerentes son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia	3%	21%	51%	25%

**Gráfico 16. Problemas más relevantes**



El cuadro 26 presenta cuáles son los problemas dominantes para las empresas con diferentes niveles de participación femenina y de trabajadores temporales. Los resultados obtenidos en estas tablas prueban que la relevancia de éstos varía de acuerdo al tamaño de la plantilla. Al respecto, cabe destacar lo siguiente:

- La dificultad para contratar empleados claves se encuentra presente en la mayoría de las empresas.
- La dificultad para conciliar trabajo y familia se presenta principalmente en empresas con una plantilla con más del 75% de mujeres.
- Mayor ausentismo en plantillas con más del 75% de mujeres, al tiempo que esta dificultad no guarda relación directa con la temporalidad de los trabajadores.
- Las bajas por estrés y la resistencia a la movilidad geográfica son prácticamente irrelevantes.
- La dificultad para contratar empleados claves se da con mayor frecuencia en empresas con menos del 75% de mujeres, y no posee nexo directo con el porcentaje de empleados temporales sobre el total de la nómina.
- La falta de compromiso por parte de los empleados se da en prácticamente todas las empresas.
- La mención sobre la poca iniciativa por parte de los empleados se observa en todo tipo de empresas.

Los problemas más importantes varían de un sector a otro, tal como se observa en el **cuadro 27** donde se indican los dos más cruciales por área de actividad. La mayoría de los sectores menciona como principales dificultades la falta de empleados claves y la poca iniciativa por parte de éstos. La baja por estrés y el ausentismo son los únicos problemas, de los siete propuestos en este cuestionario, que no figuran entre los dos primeros para ningún rubro de la economía.

**Cuadro 26. Problemas más relevantes según la estructura de la plantilla**

	Porcentaje de mujeres en la plantilla			
	Menos del 25%	Del 25% al 50%	Del 50% al 75%	Más del 75%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica				
Ausentismo				X
Dificultad para contratar empleados clave	X	X	X	
Dificultad para conciliar trabajo y familia				X
Bajas por estrés				
Falta de compromiso por parte de los empleados	X	X		X
Poca iniciativa por parte de los empleados	X	X	X	X

	Porcentaje de empleados con contratos temporales				
	Menos del 10%	Del 10% al 20%	Del 20% al 30%	Del 30% al 40%	Más del 40%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica					
Ausentismo					
Dificultad para contratar empleados clave	X	X		X	X
Dificultad para conciliar trabajo y familia					
Bajas por estrés					
Falta de compromiso por parte de los empleados	X		X		
Poca iniciativa por parte de los empleados	X		X	X	X

### Sectores de actividad más flexibles según modelo EFR

En este último apartado se explica la mayor o menor flexibilidad que tienen los distintos sectores de actividad.

El cuadro 28 permite visualizar los distintos niveles de adecuación al modelo EFR, usando la puntuación media por sector. Las empresas se evaluaron en una escala 0-100 de acuerdo a las respuestas obtenidas. Luego, las puntuaciones se convirtieron en niveles A, B, C y D).

El sector de la banca, finanzas y seguros/salud/educación (41 de media), con 13 empresas participantes (8% de la muestra), logra situarse en el primer lugar de la tabla. El rubro de la industria vitivinícola (39 de media), con 4 empresas participantes (2% de la muestra), lo sigue muy de cerca. Con una puntuación media superior a 35 se hallan sectores muy diversos, tales como el comercio minorista (*Retail*), el sector químico, de petróleo y gas, el sector textil, de calzado, de confección y cuero.

En el siguiente grupo con un resultado por sobre los 30 y bajo los 35 puntos de media se encuentran una serie de sectores entre los que destacan la minería/metalurgia, la industria eléctrica, otros sectores económicos, la publicidad, la consultoría y otros servicios, el transporte, la distribución y logística, la industria agrícola, el sector de la madera, papel y artes gráficas.

Las áreas de las telecomunicaciones, la construcción, la industria automotriz y la producción o distribución de energía o agua y los alimentos, bebidas y tabaco presentan puntuaciones por sobre los 25 y bajo los 30 puntos. Por último, con una media de 19, muy inferior a la de otros sectores aparecen las compañías de la industria forestal, que representan un 2% de la muestra con 3 empresas participantes.

Finalmente, el cuadro 29 nos ofrece un panorama completo sobre cuáles son las políticas dominantes para cada uno de los sectores.

**Cuadro 27. Problemas más relevantes por sector de actividad**

Sector	Primer Problema	Segundo Problema
Telecomunicaciones	Empleados Clave (50%)	Conciliar trabajo y familia (25%)
Distribución y logística / Transporte	Poca Iniciativa (28%)	Empleados Clave (22%)
Publicidad y medios / Consultoría / Otros Servicios	Empleados clave (35%)	Poca Iniciativa (30%)
Banca, finanzas y seguros / Salud	Poca Iniciativa (21%)	Empleados clave (17%)
Industria vitivinícola	Empleados clave (25%)	Poca Iniciativa (25%)
Química, petróleo, gas, caucho y plásticos	Poca Iniciativa (28%)	Empleados clave (21%)
Industria agrícola o ganadera	Poca Iniciativa (28%)	Empleados clave (24%)
Producción o distribución de energía o agua	Empleados clave (50%)	Resistencia a la movilidad (25%)
Alimentos, bebidas y tabaco	Falta compromiso (33%)	Empleados clave (25%)
Textil, calzado, confección, cuero	Poca Iniciativa (33%)	Falta compromiso (27%)
Construcción	Empleados clave (35%)	Poca Iniciativa (25%)
Minería / Metalúrgico	Empleados clave (29%)	Falta compromiso (29%)
Madera, papel y artes gráficas	Poca Iniciativa (32%)	Falta compromiso (23%)
Total	Poca Iniciativa (27%)	Empleados clave (26%)

**Cuadro 28. Niveles de flexibilidad en los distintos sectores de actividad (con la media de la puntuación según el modelo EFR)**

Nivel	Puntuación Media	Sector
A	41	Banca, finanzas y seguros / Salud / Educación
	39	Industria vitivinícola
	36	Comercio Minorista (retail)
	35	Química, petróleo y gas
	35	Textil, calzado, confección y cuero
	33	Minería / Metalúrgico
	32	Industria eléctrica
	31	Publicidad / Consultoría / Otros servicios
	30	Industria agrícola
	29	Telecomunicaciones
D	28	Producción o distribución de energía o agua
	27	Alimentos, bebidas y tabaco
	19	Industria forestal
		Otros
		Distribución y logística / Transporte
		Madera, papel y artes gráficas
		Construcción
		Industria automotriz

Cuadro 29. Políticas frente a sectores de actividad

	Telecomunicaciones	Distribución y Logística y Transporte	Publicidad y medios/ Consultoría/Otros servicios	Banca, finanzas y seguros/ Salud/Educación	Industria Vitivinícola	Industria Forestal Química, petróleo	Gas, caucho y plásticos	Industria agrícola o ganadera	Producción o distribución de energía o agua	Alimentos, bebidas y tabaco	Textil, calzado, confección, cuero	Construcción	Madera, papel y artes gráficas	Minería/Metalúrgico	Comercio minorista (Retail)
Horario laboral flexible															
Trabajo de media jornada															
Medio día libre a cambio de trabajar más horas al día el resto de la semana															
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial															
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (90 días)															
Permiso por paternidad superior al que establece la ley (5 días)															
Excedencia para cuidar de un familiar (hijos/progenitores)															
Calendario de vacaciones flexible	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo mayor a 6 meses	x	x		x			x	x			x			x	
Sustitución del personal que está con permiso															
En general ¿Se hace un esfuerzo especial para reintegrar empleados en su nuevo entorno cuando vuelven a su puesto de trabajo después de un permiso largo?	x	x		x		x					x	x	x	x	x
Posibilidad de trabajar desde casa															
Asesoramiento profesional															
Asesoramiento personal/familiar															
Formación sobre temas familiares															
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia															
Formación en gestión del tiempo y estrés															
Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres															
Información sobre salas cuna y colegios					x						x				
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas															
Servicio de sala cuna (propio o subvencionado)				x					x		x				
Seguro de vida		x					x		x	x		x		x	
Seguro de accidente		x	x		x		x	x	x	x	x	x		x	
Asistencia sanitaria para familiares directos		x		x			x		x			x		x	
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre					x										
Plan de jubilación															
Ticket o servicio de restaurante subvencionado				x			x				x	x	x	x	

## ANEXO 1. Encuesta — Grandes Empresas

### 1. Políticas Familiarmente Responsables (FR)

Por favor, indique qué porcentaje de los empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno 0%	Algunos <50%	La mayoría >50%	Todos 100%
<b>1. Horario laboral flexible</b> Los empleados deben trabajar 9 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada.				
<b>2. Trabajo de media jornada</b>				
<b>3. Medio día libre a cambio de trabajar más horas al día el resto de la semana</b>				
<b>4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial</b> Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente menor.				
<b>5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley (90 días)</b> Las madres pueden quedarse en casa después del período estipulado por la ley, si renuncian a su sueldo durante ese período, garantizado el antiguo puesto de trabajo.				
<b>6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley (5 días)</b> Los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por la ley, si renuncian a su sueldo durante ese período.				
<b>7. Excedencia para cuidar de un familiar (hijos/progenitores)</b> Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus progenitores/ hijos preescolares, enfermos o discapacitados si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza el antiguo puesto de trabajo a su regreso.				
<b>8. Calendario de vacaciones flexible</b> Los empleados pueden tomar fácilmente unos días de permiso a cuenta de días de vacaciones.				
<b>9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar</b> Los trabajadores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una emergencia, sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.				
<b>10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo mayor a 6 meses</b> (Ej: Seguridad social, Auto de la empresa, etc.)				
<b>11. Sustitución del personal que está con permiso</b>				
<b>12. En general ¿Se hace un esfuerzo especial para reintegrar empleados en su nuevo entorno cuando vuelven a su puesto de trabajo después de un permiso largo?</b>				
<b>13. Posibilidad de trabajar desde casa</b> Los empleados/as pueden trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atochamientos vehiculares al ir y volver del trabajo.				
<b>14. Videoconferencia para reducir desplazamientos</b> Los empleados/as pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes.				

	Ninguno 0%	Algunos <50%	La mayoría >50%	Todos 100%
<b>15. Asesoramiento profesional</b> Se trata explícitamente la conciliación trabajo y familia/vida personal, para temas relacionados con el trabajo y la vida profesional.				
<b>16. Asesoramiento personal/familiar</b> Para problemas sociales/psicológicos (separación, hijos con problemas de aprendizaje, drogas, estrés). Ofrecido por el servicio médico de la empresa, o subcontratado con una empresa externa.				
<b>17. Asesoramiento legal/ financiero/fiscal</b> Asesoramiento para temas relacionados con créditos, hipotecas, procedimientos legales, cambios de contrato laboral o para empleados inmigrantes y sus familias.				
<b>18. Formación sobre temas familiares</b> Cursos que preparan a los empleados y a sus cónyuges ante los retos de tener un hijo, del matrimonio y de la educación de los hijos.				
<b>19. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia</b> Cursos que ayudan a los cónyuges a afrontar los conflictos entre trabajo y familia, y a compatibilizar dos trayectorias profesionales.				
<b>20. Formación en gestión del tiempo y estrés</b> Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor y a descubrir las fuentes de estrés, adoptando técnicas de resolución de problemas.				
<b>21. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres</b>				
<b>22. Información sobre salas cuna y colegios</b> Los empleados/as pueden consultar en el departamento de Personal información sobre salas cuna y colegios fuera de la empresa.				
<b>23. Centro de deportes</b>				
<b>24. Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas</b> Los empleados/as pueden consultar en el departamento de Personal información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa.				
<b>25. Servicio de sala cuna (propio o subvencionado)</b> La empresa facilita servicios de salas cuna gratuitos o subvencionados dentro o fuera de la empresa (Ej: descuentos en salas cuna, prioridad en la disponibilidad de cupos en salas cuna o cupos reservados en salas cuna pagados por la empresa)				
<b>26. Seguro de vida</b> La empresa ofrece al empleado un seguro de vida en caso de fallecimiento.				
<b>27. Seguro de accidente</b>				
<b>28. Asistencia sanitaria para familiares directos</b> La empresa financia (total o parcialmente) a los familiares directos del empleado (cónyuge e hijos) la posibilidad de suscribir un seguro médico con las mismas prestaciones.				
<b>29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre</b>				

	Ninguno 0%	Algunos <50%	La mayoría >50%	Todos 100%
<b>30. Plan de jubilación</b> La empresa financia (total o parcialmente) al empleado algún plan de jubilación, adicional al exigido por la ley.				
<b>31. Ticket o servicio de restaurante subvencionado</b> Este es un beneficio otorgado por la empresa para cubrir total o parcialmente el gasto diario de almuerzo, mediante un ticket canjeable, por comidas en distintos restaurantes.				

## 2. Facilitadores Familiarmente Responsables (FR)

### Cuántos gerentes de su empresa . . .

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

### Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables ...				

	Ninguno	Eventual	Específico	Revisión Anual
Presupuesto para estas políticas				

	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de gerentes	Reunión de toda la empresa
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				

	Nadie	Gerente o empleado a tiempo parcial	Gerente o empleado a tiempo completo	Un equipo
El responsable del proyecto "empresa familiarmente responsable" es ...				

	Ninguno	Poco	Mucho	Total
Apoyo del sindicato				

## 3. Cultura Familiarmente Responsable (FR)

### Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa				
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa				
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar				
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora				
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal				
Los gerentes son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				

### Por favor, indique los dos (2) problemas más relevantes para su empresa:

Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica	
Ausentismo	
Dificultad para contratar empleados clave	
Dificultad para conciliar trabajo y familia	

Bajas por estrés	
Falta de compromiso por parte de los empleados	
Poca iniciativa por parte de los empleados	

#### 4. Características de la empresa

Propiedad de la empresa

Privada

Pública

¿En qué sector puede situarse la mayor parte de las actividades de su empresa? Indique una alternativa

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones                       | <input type="checkbox"/> Producción o distribución de energía o agua |
| <input type="checkbox"/> Distribución y logística                 | <input type="checkbox"/> Química, petróleo, gas, caucho y plásticos  |
| <input type="checkbox"/> Hotelería y restaurante                  | <input type="checkbox"/> Metalúrgico                                 |
| <input type="checkbox"/> Transporte                               | <input type="checkbox"/> Industria electrónica                       |
| <input type="checkbox"/> Publicidad y medios                      | <input type="checkbox"/> Industria del software                      |
| <input type="checkbox"/> Consultoría                              | <input type="checkbox"/> Industria automotriz                        |
| <input type="checkbox"/> Otros servicios para empresas            | <input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas y tabaco                 |
| <input type="checkbox"/> Banca, finanzas y seguros                | <input type="checkbox"/> Textil, calzado, confección, cuero          |
| <input type="checkbox"/> Salud                                    | <input type="checkbox"/> Madera, papel, artes gráficas               |
| <input type="checkbox"/> Organismos gubernamentales o municipales | <input type="checkbox"/> Construcción                                |
| <input type="checkbox"/> Educación                                | <input type="checkbox"/> Minería                                     |
| <input type="checkbox"/> Ocio (entretenimiento, esparcimiento)    | <input type="checkbox"/> Industria forestal                          |
| <input type="checkbox"/> Industria vitivinícola                   | <input type="checkbox"/> Comercio minorista (Retail)                 |
| <input type="checkbox"/> Industria pesquera                       | <input type="checkbox"/> Industria agrícola                          |
| <input type="checkbox"/> Otros: (especificar) _____               |  |

#### Número de empleados de su empresa en Chile

Menos de 250  De 250 a 500  De 501 a 1000  De 1001 a 5000  Más de 5000

#### Porcentaje de empleados con contratos temporales

Menos del 10%  Del 10 al 20%  Del 20 al 30%  Del 30 al 40%  Más del 40%

#### Porcentaje de mujeres en la plantilla

Menos del 25%  Del 25 al 50%  Del 50 al 75%  Más del 75%

#### 5. Datos del encuestado

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Dirección\*: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Correo electrónico\*: \_\_\_\_\_

\* Si quiere recibir el informe del estudio, por favor, facilítenos los datos con asterisco (\*).

Sus respuestas serán de gran utilidad para realizar un informe acerca de las políticas familiarmente responsable que se llevan a cabo en las empresas chilenas actualmente.

¿Desearía usted recibir este informe?  Vía E-mail  Vía correo físico  No, gracias

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 2. Encuesta — Pymes

### 1. Políticas Familiarmente Responsables (FR)

Por favor, indique qué porcentaje de los empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno 0%	Algunos <50%	La mayoría >50%	Todos 100%
<b>1. Horario laboral flexible</b> Los empleados deben trabajar 9 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada.				
<b>2. Trabajo de media jornada</b>				
<b>3. Medio día libre a cambio de trabajar más horas al día el resto de la semana</b>				
<b>4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial</b> Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente menor.				
<b>5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley (90 días)</b> Las madres pueden quedarse en casa después del período estipulado por la ley, si renuncian a su sueldo durante ese período, garantizado el antiguo puesto de trabajo.				
<b>6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley (5 días)</b> Los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por la ley, si renuncian a su sueldo durante ese período.				
<b>7. Excedencia para cuidar de un familiar (hijos/progenitores)</b> Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus progenitores/ hijos preescolares, enfermos o discapacitados si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza el antiguo puesto de trabajo a su regreso.				
<b>8. Calendario de vacaciones flexible</b> Los empleados pueden tomar fácilmente unos días de permiso a cuenta de días de vacaciones.				
<b>9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar</b> Los trabajadores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una emergencia, sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.				
<b>10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo mayor a 6 meses</b> (Ej: Seguridad social, Auto de la empresa, etc.)				
<b>11. Sustitución del personal que está con permiso</b>				
<b>12. En general ¿Se hace un esfuerzo especial para reintegrar empleados en su nuevo entorno cuando vuelven a su puesto de trabajo después de un permiso largo?</b>				
<b>13. Posibilidad de trabajar desde casa</b> Los empleados/as pueden trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atochamientos vehiculares al ir y volver del trabajo.				
<b>14. Asesoramiento profesional</b> Se trata explícitamente la conciliación trabajo y familia/vida personal, para temas relacionados con el trabajo y la vida profesional.				

	Ninguno 0%	Algunos <50%	La mayoría >50%	Todos 100%
<b>15. Asesoramiento personal/familiar</b> Para problemas sociales/psicológicos (separación, hijos con problemas de aprendizaje, drogas, estrés). Ofrecido por el servicio médico de la empresa, o subcontratado con una empresa externa.				
<b>16. Formación sobre temas familiares</b> Cursos que preparan a los empleados y a sus cónyuges ante los retos de tener un hijo, del matrimonio y de la educación de los hijos.				
<b>17. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia</b> Cursos que ayudan a los cónyuges a afrontar los conflictos entre trabajo y familia, y a compatibilizar dos trayectorias profesionales.				
<b>18. Formación en gestión del tiempo y estrés</b> Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor y a descubrir las fuentes de estrés, adoptando técnicas de resolución de problemas.				
<b>19. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres</b>				
<b>20. Información sobre salas cuna y colegios</b> Los empleados/as pueden consultar en el departamento de Personal información sobre salas cuna y colegios fuera de la empresa.				
<b>21. Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas</b> Los empleados/as pueden consultar en el departamento de Personal información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa.				
<b>22. Servicio de sala cuna (propio o subvencionado)</b> La empresa facilita servicios de salas cuna gratuitos o subvencionados dentro o fuera de la empresa (Ej: descuentos en salas cuna, prioridad en la disponibilidad de cupos en salas cuna o cupos reservados en salas cuna pagados por la empresa)				
<b>23. Seguro de vida</b> La empresa ofrece al empleado un seguro de vida en caso de fallecimiento.				
<b>24. Seguro de accidente</b>				
<b>25. Asistencia sanitaria para familiares directos</b> La empresa financia (total o parcialmente) a los familiares directos del empleado (cónyuge e hijos) la posibilidad de suscribir un seguro médico con las mismas prestaciones.				
<b>26. Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre</b>				
<b>27. Plan de jubilación</b> La empresa financia (total o parcialmente) al empleado algún plan de jubilación, adicional al exigido por la ley.				
<b>28. Ticket o servicio de restaurante subvencionado</b> Este es un beneficio otorgado por la empresa para cubrir total o parcialmente el gasto diario de almuerzo, mediante un ticket canjeable, por comidas en distintos restaurantes.				

## 2. Facilitadores Familiarmente Responsables (FR)

Cuántos gerentes de su empresa . . .

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables ...				

	Ninguno	Eventual	Específico	Revisión Anual
Presupuesto para estas políticas				

	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de gerentes	Reunión de toda la empresa
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				

	Nadie	Gerente o empleado a tiempo parcial	Gerente o empleado a tiempo completo	Un equipo
El responsable del proyecto "empresa familiarmente responsable" es ...				

	Ninguno	Poco	Mucho	Total
Apoyo del sindicato				

## 3. Cultura Familiarmente Responsable (FR)

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa				
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa				
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar				
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora				
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal				
Los gerentes son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				

Por favor, indique los dos (2) problemas más relevantes para su empresa:

Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica	<input type="checkbox"/>
Ausentismo	<input type="checkbox"/>
Dificultad para contratar empleados clave	<input type="checkbox"/>
Dificultad para conciliar trabajo y familia	<input type="checkbox"/>

Bajas por estrés	<input type="checkbox"/>
Falta de compromiso por parte de los empleados	<input type="checkbox"/>
Poca iniciativa por parte de los empleados	<input type="checkbox"/>

**4. Características de la empresa**

**Propiedad de la empresa**

Privada

Pública

**¿En qué sector puede situarse la mayor parte de las actividades de su empresa? Indique una alternativa**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones                       | <input type="checkbox"/> Producción o distribución de energía o agua |
| <input type="checkbox"/> Distribución y logística                 | <input type="checkbox"/> Química, petróleo, gas, caucho y plásticos  |
| <input type="checkbox"/> Hotelería y restaurante                  | <input type="checkbox"/> Metalúrgico                                 |
| <input type="checkbox"/> Transporte                               | <input type="checkbox"/> Industria electrónica                       |
| <input type="checkbox"/> Publicidad y medios                      | <input type="checkbox"/> Industria del software                      |
| <input type="checkbox"/> Consultoría                              | <input type="checkbox"/> Industria automotriz                        |
| <input type="checkbox"/> Otros servicios para empresas            | <input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas y tabaco                 |
| <input type="checkbox"/> Banca, finanzas y seguros                | <input type="checkbox"/> Textil, calzado, confección, cuero          |
| <input type="checkbox"/> Salud                                    | <input type="checkbox"/> Madera, papel, artes gráficas               |
| <input type="checkbox"/> Organismos gubernamentales o municipales | <input type="checkbox"/> Construcción                                |
| <input type="checkbox"/> Educación                                | <input type="checkbox"/> Minería                                     |
| <input type="checkbox"/> Ocio (entretenimiento, esparcimiento)    | <input type="checkbox"/> Industria forestal                          |
| <input type="checkbox"/> Industria vitivinícola                   | <input type="checkbox"/> Comercio minorista (Retail)                 |
| <input type="checkbox"/> Industria pesquera                       | <input type="checkbox"/> Industria agrícola                          |
| <input type="checkbox"/> Otros: (especificar) _____               |  |

**Número de empleados de su empresa en Chile** \_\_\_\_\_

**Porcentaje de empleados con contratos temporales**

- Menos del 10%  Del 10 al 20%  Del 20 al 30%  Del 30 al 40%  Más del 40%

**Porcentaje de mujeres en la plantilla**

- Menos del 25%  Del 25 al 50%  Del 50 al 75%  Más del 75%

**5. Datos del encuestado**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Dirección\*: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Correo electrónico\*: \_\_\_\_\_

**\* Si quiere recibir el informe del estudio, por favor, facilítenos los datos con asterisco (\*).**

Sus respuestas serán de gran utilidad para realizar un informe acerca de las políticas familiarmente responsable que se llevan a cabo en las empresas chilenas actualmente.

**¿Desearía usted recibir este informe?**  Vía E-mail  Vía correo físico  No, gracias

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 3. Ponderación preguntas encuesta según modelo EFR

Puntuación Máxima	
%	Puntos
100%	100

Políticas	
%	Puntos
40%	40

Facilitadores	
%	Puntos
30%	30

Cultura	
%	Puntos
30%	30

Flexibilidad Laboral	
%	Puntos
40%	16

Apoyo Profesional	
%	Puntos
20%	8

Servicios familiares	
%	Puntos
20%	8

Beneficios extrasalarial	
%	Puntos
20%	8

Liderazgo	
%	Puntos
25%	7,5

Comunicación	
%	Puntos
25%	7,5

Estrategia	
%	Puntos
25%	7,5

Responsabilidad	
%	Puntos
25%	7,5

Frenos	
%	Puntos
50%	15

Impulsores	
%	Puntos
50%	15

## Referencias Bibliográficas

Brett, J.M. (1997), "Family, sex and career advancement", en *Integrating work and family: challenges and choices for a changing world*, Parasuman, S. y J.H. Greenhaus (eds.), Quorum.

Chinchilla, N., Poelmans, S., Gallo, S. y León, C. (2003), *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*, IESE Business School-Universidad de Navarra.

Chinchilla, N. y León, C. (2005), *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*, IESE Business School-Universidad de Navarra.

Chinchilla, N., León, C., Canela, M. A., Ariño, M.A. y Quiroga, V. (2006), *Análisis sectorial de las políticas de conciliación: Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas*, IESE Business School-Universidad de Navarra.

Felmlee, D.H. (1995), "Causes and consequences of women's employment discontinuity, 1967-1973", *Work and Occupations*, n°22.

Frone, M.R., Russell, M. y Cooper, M.L. (1997), "Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°70.

Goodstein, J.D. (1994), "Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues", *Journal of Vocational Behaviour*, n°50.

Greenhaus, J. H. y Beutell, N.J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, n°10.

INE (2004), "Mujeres Chilenas: Tendencias de la Última Década (Censos 1992-2002)", [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/mujeres/pdf/mujchilenasvol1.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/mujeres/pdf/mujchilenasvol1.pdf).

INE (2005), "Anuario de Estadísticas Vitales 2003", [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/estadisticas\\_vitales/estadisticas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/estadisticas_vitales/estadisticas_vitales.php)

INE (2006), "Fecundidad en Chile: situación reciente", [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/demografia/pdf/fecundidad.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/fecundidad.pdf)

Ingram, P. y Simons, T. (1995), "Institutional and resources dependence determinants of responsiveness to work-family issue", *Academy of management Journal*, n°38, 3.

Kanter, R. (1994), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Inc.

Klerman, J.A. y Leibowitz, A. (1999), "Job continuity among new mothers", *Demography*, n°36.

Poelmans, S., Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003), "Family-Friendly HRM Policies and the Employment Relationship", *International Journal of Manpower*, Special Issue on Labour Markets, 24, 3.

## Sobre los Autores

### **ÁLVARO PEZOA BISSIÈRES**

Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes.

Doctor en Filosofía y Letras y Master en Artes Liberales, Universidad de Navarra. Magíster en Ciencia Política, Universidad de Chile. Licenciado en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios de Valparaíso, Fundación Adolfo Ibáñez, Universidad Técnica Federico Santa María.

Ha sido visiting scholar en la Graduate School of Business en Stanford University y en el Markkula Center for Applied Ethics de Santa Clara University.

Sus intereses de investigación abarcan la Ética Empresarial, la Responsabilidad Social Empresarial, la Antropología y la Filosofía Política.

### **MARÍA PAZ RIUMALLÓ HERL**

Asistente de Investigación, ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes.

Licenciada en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial, Universidad de los Andes.

Sus áreas de interés científico incluyen la Estrategia de Empresas, el Gobierno Corporativo, la Ética Empresarial y la Responsabilidad Social Empresarial.



**ESE**<sup>®</sup> *Escuela  
de Negocios*  
Universidad de los Andes

■ **Cátedra de Ética  
y Responsabilidad Empresarial**  
Fernando Larraín Vial

Av. Plaza 1905 | San Carlos de Apoquindo | Las Condes | Santiago - Chile  
Teléfono: (56-2) 412 9510 · 412 9540 | [www.ese.cl](http://www.ese.cl)