

# CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS





## GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

### **Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal**

© Fundación Chile Unido

#### **Edición general**

Catalina Delpiano T.

#### **Colaboradores**

Catalina Berner G.

Constanza Contreras S.

Magaly Arenas Z.

Constanza Balart C.

Verónica Hoffmann C.

#### **Diseño y diagramación**

100% Diseño, Pilar Alemparte V.

#### **Fotografía**

Getty Images Latin America

#### **Fotografía retratos H.U. y V.H.**

M. Cristina Alemparte V.

#### **Corrector de textos**

Hernán Valdés S.

#### **Impresión**

A Impresores S.A.

#### **Publicación auspiciada por Nestlé Chile S.A.**

Publicado en Santiago de Chile  
Primera edición, agosto 2018

Registro de Propiedad  
Intelectual N° 293658  
ISBN: 978-956-8795-03-0

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin la expresa autorización de Fundación Chile Unido.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

# CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL



## **FUNDACIÓN CHILE UNIDO**

### **Presidente del Directorio**

Heriberto Urzúa S.

### **Directores**

María Soledad Altamirano B.

Jaime Bellolio R.

Juan Carlos Eichholz C.

Martín Subercaseaux S.

### **Directora Ejecutiva**

Verónica Hoffmann C.





## ÍNDICE

### PRÓLOGO

Presidente de Fundación Chile Unido, Heriberto Urzúa S. ....	8
Presidente Ejecutivo de Nestlé Chile S.A., Pablo Devoto I. ....	12

### PRESENTACIÓN

Directora Ejecutiva de Fundación Chile Unido, Verónica Hoffmann C. ....	16
--	----

### CAPÍTULO 1 21

<b>Una mirada a la Conciliación desde la experiencia</b> .....	23
Escenario actual .....	28
Conciliar para reconstruir el equilibrio .....	30
Acciones para facilitar la Conciliación y sus impactos .....	

### CAPÍTULO 2

<b>Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”</b> .....	35
Trayectoria del Estudio .....	36
Trayectoria del Estudio .....	39
Ámbitos temáticos .....	42
Transversalidad de los participantes .....	45
Ranking histórico del Estudio .....	

### CAPÍTULO 3

<b>Prácticas y beneficios para la Conciliación</b> .....	53
<b>Familia, Trabajo y Vida Personal</b> .....	57
3.1 Flexibilidad Laboral .....	69
3.2 Ayudas a la Maternidad y a la Paternidad .....	70
Beneficios para colaboradoras embarazadas .....	72
Beneficios en el período postnatal para las madres .....	76
Beneficios en el período postnatal para los padres .....	78
Beneficios para el cuidado y educación inicial de los hijos .....	
Beneficios para colaboradores con hijos o familiar directo que tiene alguna enfermedad grave o discapacidad .....	82
que tiene alguna enfermedad grave o discapacidad .....	87
3.3 Apoyos Económicos .....	105
3.4 Integración Familiar .....	115
3.5 Desarrollo Personal y Calidad de Vida .....	

**CAPÍTULO 4**

<b>Gestión de la Conciliación al interior de las organizaciones</b> .....	<b>127</b>
Factores claves para que la Conciliación esté presente en las organizaciones .....	130
Herramientas para gestionar los beneficios y prácticas en Conciliación .....	135

**CAPÍTULO 5**

<b>Visión de la Alta Gerencia sobre la Conciliación y su implementación</b> .....	<b>139</b>
La Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal desde la Alta Gerencia .....	142
Barreras Mentales, Culturales y Estructurales .....	145
Impactos Positivos de la Conciliación .....	149
Recomendaciones desde la Experiencia .....	151
Miradas hacia Futuro .....	154

**CAPÍTULO 6**

<b>Marco legal chileno referente a la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal</b> .....	<b>159</b>
Flexibilidad Laboral y Jornada de Trabajo .....	161
Apoyo y Protección a la Maternidad .....	170
Apoyos Económicos .....	177
Prácticas de Integración Familiar y Desarrollo Personal .....	178

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>181</b>
---------------------------	------------

<b>CATÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	<b>185</b>
---	------------



LAS EMPRESAS ACTUALES ESTÁN MÁS CONSCIENTES DEL ROL QUE TIENEN EN LA SOCIEDAD Y LOS EFECTOS QUE PRODUCEN A NIVEL SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL. POR ELLO, LAS ORGANIZACIONES ESTÁN ASUMIENDO UN ROL DETERMINANTE EN EL PROGRESO Y EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS.



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

En los tiempos de hoy vivimos una nueva era, en un mundo digitalizándose, marcado por profundos cambios con el surgimiento de nuevas tecnologías de información y comunicación, la globalización de las economías, la preocupación por el cambio climático, el cuidado del medio ambiente y por la prosperidad de las naciones. Estas transformaciones han incidido en la sociedad, con un aumento de las expectativas de vida, el descenso de la natalidad, la incorporación de la mujer al trabajo, diversas formas de hacer familia y una mayor corresponsabilidad entre hombres y mujeres que buscan integrar su desarrollo profesional y personal. Así también han impactado en una concepción más moderna y antropológica de empresa, fundada en la confianza, en las relaciones horizontales, en la transparencia y en la interdependencia de las personas y de las organizaciones con su entorno.

Las empresas actuales están más conscientes del rol que tienen en la sociedad y los efectos que producen a nivel social, económico y ambiental. Por ello, las organizaciones están asumiendo un rol determinante en el progreso y en el desarrollo integral de las personas.

Valores sólidos como la Integridad, Respeto, Diversidad, Inclusión y Flexibilidad han cobrado mayor importancia en la cultura organizacional, llegando a constituirse como pilares fundamentales en los procesos de adaptación que suceden al interior de las empresas, en su búsqueda por modelos más humanos y más sustentables de gestión.

En Fundación Chile Unido hemos estado insertos en estos cambios y desde su constitución en 1998 como una institución privada e independiente, sin fines de lucro, trabajamos con el propósito de contribuir a la construcción de un país más humano. A través de diversas

iniciativas y programas sociales, se han centrado los esfuerzos por respetar y proteger la vida del que está por nacer, fortalecer a la familia como núcleo fundamental de la sociedad y por motivar al interior de organizaciones privadas y públicas prácticas en Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal.

Buscando apoyar a los colaboradores y a sus familias lideramos desde el año 2003 el Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” junto a la Revista Ya de El Mercurio, dando inicio al Programa de Conciliación Familia, Trabajo & Vida Personal, mediante el cual se promueven distintos espacios de reflexión, capacitación y asesoría para que las empresas avancen en la incorporación de políticas y prácticas de bienestar y calidad de vida para sus trabajadores, ofreciéndoles condiciones favorables de trabajo según sus necesidades particulares y al momento del ciclo de vida en el que se encuentren.

Marcan la diferencia instituciones que han situado a las personas en el centro de la gestión y bajo la convicción de atender las inquietudes de sus colaboradores, han incorporado políticas y beneficios principalmente en apoyo a la maternidad y paternidad, al cuidado de los hijos, a la integración familiar, a la calidad de vida, a la flexibilidad laboral y a la economía familiar y personal.

La Conciliación de la vida personal y laboral ha adquirido un rol preponderante para las organizaciones y las personas, por lo cual reflexionar y compartir desde esa experiencia fue lo que nos inspiró a elaborar esta Guía de Buenas Prácticas en Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal que hoy tienen en sus manos. Es así como en Fundación Chile Unido tenemos la convicción de que es posible humanizar los lugares de trabajo.



Preparamos esta Guía con el propósito que fuera un aporte constructivo para todo tipo de organización. Para quienes tienen el interés de comenzar, aquí conocerán 130 prácticas y beneficios en materia de Conciliación. Quienes buscan desafiarse encontrarán mecanismos de retroalimentación para perfeccionar sus políticas. Aquellos interesados en conocer otras experiencias descubrirán en los testimonios de presidentes, gerentes generales y alcaldes, recomendaciones acerca de cómo ir construyendo un modelo de gestión donde los colaboradores puedan integrar mejor su vida laboral, familiar y personal.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas y organizaciones que colaboraron en este libro, quienes aportaron con sus experiencias, visiones y talentos. Al Directorio de la Fundación Chile Unido que siempre apoyó a seguir adelante con esta iniciativa y al equipo profesional que se involucró con excelencia en este trabajo.

Muy especialmente queremos agradecer a la familia Edwards del Río de El Mercurio, a Cristián Zegers, su Director, a Paula Escobar, Editora de Revistas, y a Pilar Segovia, Editora de la Revista Ya, por su permanente apoyo y trabajo conjunto durante estos años, contribuyendo en la difusión, posicionamiento y versatilidad del Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”. También expresar nuestra gratitud a Nestlé Chile S.A., a Pablo Devoto, Presidente Ejecutivo y a Juan Esteban Dulcic, Gerente de Recursos Humanos, con quienes compartimos el interés por construir un mejor país para todos, e hicieron posible esta publicación que da continuidad a otros libros que hemos realizado de manera conjunta. Muchas gracias a cada uno de ustedes.

Esperamos sinceramente que los contenidos de este libro los motiven y entusiasmen, puesto que el futuro está en ser agentes de cambio y contribuir positivamente a una sociedad donde todos puedan integrar sus trayectorias profesionales, familiares y personales. Es un propósito común que nos une con otros para humanizar los lugares de trabajo, mejorando la calidad de vida y la felicidad de las personas.



## **PABLO DEVOTO I.** PRESIDENTE EJECUTIVO DE NESTLÉ CHILE S.A.

En Nestlé tenemos el propósito de “Mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable”. Esta visión rompe todas las barreras geográficas y unifica el sentido de nuestra empresa en los 198 países donde estamos presentes, representando una evolución de la mirada que hace más de 150 años inspiró a nuestro fundador, Henri Nestlé.

Somos una compañía que avanza rápido y a pasos agigantados, y lo hacemos comprometidos con un rumbo único: la creación de valor compartido. Aprovechamos toda oportunidad para impactar positivamente a personas y familias, a las comunidades y al planeta; y así es como contribuimos a la sociedad, y a la vez que aseguramos el éxito a largo plazo de nuestra compañía.

La familia, como unidad natural y fundamental de la sociedad, debe recibir apoyo del Estado, y por supuesto, de

organizaciones y empresas en el sector privado. En Nestlé, estamos convencidos de que las empresas somos un actor clave como motor del desarrollo de sociedad que se desenvuelven equilibradamente en distintas vertientes: social, ambiental y económica. Empresas que generan resultados sostenibles, impactando positivamente a la sociedad y al medioambiente.

Es precisamente ese el motivo que nos llama a hacernos presentes en esta guía. Vemos la necesidad imperiosa de apoyar a las personas y familias. Vivimos en tiempos de grandes desafíos y cambios sin precedentes, sin embargo, la familia es y seguirá siendo la piedra angular de cada individuo. Es la célula social más pequeña e importante, una institución fundamental para la sociedad, y como compañía buscamos no sólo apoyarla, sino también potenciarla.

Hoy sabemos que la familia tradicional evolucionó a diferentes modelos y nos adaptamos a este positivo cambio, que conlleva un empoderamiento social de la mujer e igualdad en los roles de los padres. Por eso, como empresa entendemos que el tiempo no es infinito y que ambos, madres y padres anhelan poder dedicarse tanto a su carrera profesional como a sus familias.

La flexibilidad laboral es clave, no sólo para que más mujeres puedan llegar a cargos de liderazgo en las empresas, sino también para que los padres puedan asumir cada vez más tareas en el hogar. Resulta decisivo que hombres y mujeres sean responsables del cuidado de la familia y la crianza de los hijos, por lo que nuestra compañía les ofrece a ambos la posibilidad de flexibilizar sus tiempos para tomar el rol que deseen tener en sus familias. Esto nos va llevando hacia nuestro anhelado equilibrio de género, y el compromiso global de Nestlé es que para el año 2020, tengamos 40% de posiciones directivas ocupadas por mujeres.

Por esta razón, y por muchas más, nos enorgullece apoyar la publicación de la Guía de Buenas Prácticas en Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal. Estamos convencidos del gran aporte que entregará a la sociedad, promoviendo prácticas de empleo flexible y que pongan siempre a la familia en el lugar que le corresponde: como eje principal de la sociedad. Es en la familia donde cada persona aprende a compartir, relacionarse, respetarse y a vivir en sociedad. Se trata de la primera escuela de todo ser humano, y por esa razón es fundamental la presencia activa de los padres y educadores en ella.



TRABAJAMOS CON EL PROPÓSITO DE CONTRIBUIR EN LA CONSTRUCCIÓN  
DE UN CHILE MÁS HUMANO



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

En Fundación Chile Unido tenemos la convicción de que una sociedad es más sana, más humana y más desarrollada cuando las organizaciones, la sociedad y el Estado avanzan por un propósito común de humanizar los lugares de trabajo. Abordarlo en forma cohesionada permite la construcción de entornos laborales con modelos de trabajo más humanos y sustentables, donde las personas pueden gestionar su tiempo buscando el equilibrio y la felicidad en los diversos ámbitos de su vida, en tanto que las organizaciones pueden desarrollar sus áreas de negocio desde una visión más amplia de sus colaboradores, generando espacios que impulsen políticas y prácticas en beneficio de una mejor calidad de vida para ellos, impactando positivamente en la sociedad.

Este es un desafío trascendental por el cual la Fundación, desde la creación de su Programa en Conciliación Familia, Trabajo & Vida Personal hace 15 años, ha aportado con su experiencia acompañando a organizaciones privadas y públicas del país en sus procesos de adaptación cuando

incorporan políticas que permiten a sus colaboradores armonizar su vida laboral y personal.

Desde ese contexto, podemos afirmar que en un número creciente de organizaciones el concepto de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal está en línea con su estrategia y presupuesto, bajo el convencimiento de que ya no es un privilegio avanzar en esa dirección, sino que hoy se constituye como una necesidad de la empresa del siglo XXI.

Este sello ha impulsado a las organizaciones a participar en el Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” y se han constituido en un referente para nuestro país en esta materia, contribuyendo a la evolución de empresas más flexibles, que centran la mirada en las personas y obtienen una mayor productividad, mejores ventajas competitivas y un mejor clima laboral. A nivel de colaboradores, restablecen el equilibrio en sus vidas, disminuyen el estrés laboral y acrecientan su compromiso, creatividad e innovación.

En el año 2007 se elaboró la primera Guía de Buenas Prácticas en Conciliación Familia y Trabajo promoviendo al interior de las organizaciones una temática que aún era muy incipiente. Hoy como Fundación Chile Unido nos pareció fundamental hacer una actualización de esa publicación, plasmando en un nuevo libro experiencias, prácticas, testimonios y antecedentes que se han ido recabando durante este tiempo en el cual la Conciliación se ha posicionado como un concepto prioritario y diferenciador al interior de las empresas.

Desde el comienzo nos planteamos conformar este libro en conjunto con otros y por ello solicitamos la colaboración a un grupo de empresas y organismos públicos, los que fueron invitados a sumarse a este proyecto tras haber sido distinguidos en el Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”.

Todos ellos, de manera generosa, dejaron a disposición sus manuales de beneficios, documentos de trabajo, experiencias y testimonios con el propósito de transferir y compartir sus aprendizajes y logros con otras organizaciones, motivándolas a incorporar la Conciliación Vida y Trabajo dentro de su cultura y políticas organizacionales.

De esta manera, esta Guía quiere ser un aporte constructivo al desafío que muchas instituciones actualmente se están

proponiendo para ser una mejor empresa para sus trabajadores como así también para sus comunidades y stakeholders, puesto que están insertas en un entorno donde los compromisos por cumplir la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible<sup>1</sup> cobran cada vez mayor relevancia en la búsqueda de prosperidad para las personas y el mundo.

Los contenidos de este libro se han estructurado en seis capítulos, comenzando con un breve diagnóstico acerca de los cambios que se han observado en torno a las empresas, las familias y las personas en las últimas décadas, impulsando el posicionamiento y la relevancia que ha adquirido el concepto de Conciliación en el mundo laboral y personal. A su vez, se comparte una visión desde la experiencia de la Fundación Chile Unido acompañando a organizaciones públicas y privadas en sus procesos de transformación para lograr construir una cultura organizacional que promueve la integración entre la vida laboral, familiar y personal.

En el segundo capítulo se hace un recuento de la trayectoria del Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, pionero y único en Chile por abordar desde sus inicios la Conciliación con una perspectiva integral y multidimensional. Se recorren las etapas y los cambios que se han incorporado a esta medición para estar siempre a la vanguardia, recogiendo con

<sup>1</sup> La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un plan de acción acordado por los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas y que contiene 17 objetivos y 169 metas con el propósito de lograr un desarrollo armónico que integre el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. Chile está implementándola mediante un Consejo Nacional que articula diferentes ministerios ([www.chileagenda2030.gob.cl](http://www.chileagenda2030.gob.cl)).



rigurosidad y sistematicidad la percepción de los colaboradores acerca de las prácticas y beneficios que sus organizaciones les entregan.

El tercer apartado es sin duda uno de los principales aportes y novedades de este libro, puesto que describe 130 beneficios en materia de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal. La implementación de estas prácticas en la mayoría de los casos sólo requiere de voluntad y capacidad de gestión interna, sin incurrir en la asignación de nuevos recursos por parte de la organización. Los beneficios han sido agrupados en cinco dimensiones que frecuentemente son referidos en el ámbito académico y empresarial: Flexibilidad Laboral, Ayudas a la Maternidad y Paternidad, Apoyos Económicos, Integración Familiar, y Desarrollo Personal y Calidad de Vida.

En el siguiente capítulo se relatan experiencias, orientaciones prácticas e iniciativas que utilizan los equipos de Recursos Humanos para difundir, implementar, evaluar y perfeccionar las políticas de Conciliación, así como también algunos aspectos o factores que se estiman estratégicos para que realmente esté presente al interior de las organizaciones una cultura que favorezca la integración trabajo y vida personal.

Para conocer con mayor profundidad los procesos de adaptación que han experimentado las organizaciones cuando incorporan la Conciliación Familia, Trabajo

y Vida Personal, el quinto capítulo da cuenta de las visiones y reflexiones de presidentes, gerentes generales y alcaldes que han sido referentes en este ámbito y cuyas organizaciones han obtenido lugares destacados en el ranking del Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” por su sello organizacional.

Concluye este libro con un marco legal acerca de los derechos y los beneficios mínimos de protección legal que están establecidos por el ordenamiento jurídico de nuestro país para los trabajadores y que están normados por el Código del Trabajo, los cuales son importantes de considerar al momento de revisar las políticas corporativas para incorporar nuevas prácticas de Conciliación como las descritas en este libro.

Un factor indispensable para lograr estos cambios organizacionales es ejercer un liderazgo personalizado, más humano y más flexible. Con ello se contribuye a transformar el mundo laboral, aportando un sentido trascendental al trabajo, que amplía las oportunidades y propicia una mayor realización de las personas.

Avanzar en los temas de Conciliación Vida y Trabajo, considera definir una estrategia en común, que contemple tanto los intereses de una sociedad en un mundo globalizado, los de una empresa que busca modelos más sustentables y los de las personas que anhelan lograr el equilibrio entre su vida laboral, familiar y personal.



CAPÍTULO **01**  
**UNA MIRADA A  
LA CONCILIACIÓN  
DESDE LA  
EXPERIENCIA**

La sociedad ha experimentado profundos cambios si se la compara con la realidad de las últimas décadas del siglo XX. La incorporación progresiva de la mujer al trabajo con el creciente desarrollo de su carrera profesional, la postergación de la maternidad, el descenso de la natalidad, el aumento de la expectativa de vida, las diversas formas de hacer familia, el rol más activo de los hombres en el cuidado de sus hijos y profesionales de la generación Millennials que demandan mayor flexibilidad laboral, son algunos de los fenómenos sociodemográficos y culturales que han marcado este período.

En este proceso, los modelos tradicionales de familia y de empresa también han ido cambiando, modificando sus dinámicas internas y expectativas, cobrando cada vez mayor importancia y visibilidad la necesidad que tienen las personas de integrar y conciliar su ámbito familiar, laboral y personal.

Esto ha significado un desafío de adaptación para las organizaciones, puesto que la sinergia y el enriquecimiento mutuo que se produce al integrar el desarrollo profesional con el ámbito familiar van dando muestra de los impactos positivos que se logran cuando se concilian los intereses de las organizaciones con las aspiraciones de las personas (León y otros, 2010). Así, las empresas se ven beneficiadas en tanto se disminuye la rotación y el ausentismo de los colaboradores, mejorando su desempeño y motivación frente al trabajo (Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, 2012; Ponce, 2007; León y otros, 2010), mientras que los trabajadores logran armonizar de mejor manera su vida personal y laboral, favoreciendo el cumplimiento de sus múltiples roles y mejorando su bienestar.

De esta manera, la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal se ha ido incorporando progresivamente como una estrategia y un sello organizacional que está diferenciando a las empresas y provocando impactos positivos tanto en las organizaciones como en las personas.

Por lo mismo, es que en este capítulo se presentará un breve diagnóstico acerca de los cambios que se han observado a nivel de empresa, familia y persona, incidiendo en el posicionamiento y relevancia que ha adquirido la Conciliación en el último tiempo.

## ESCENARIO ACTUAL

*“Las transformaciones sociodemográficas, culturales, y en la organización en las últimas décadas (...) desafía la interacción habitual entre la esfera laboral y familiar de las personas”.*

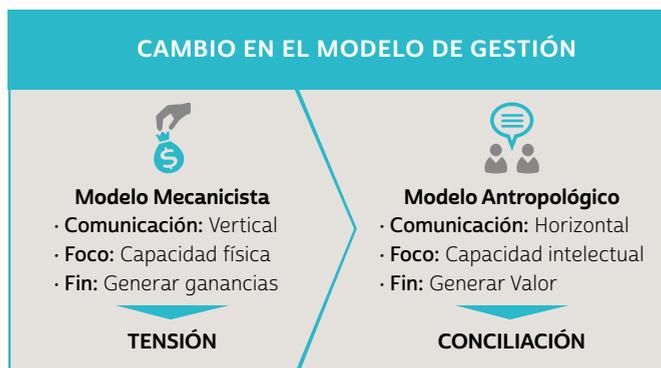
(OIT & PNUD, 2013: 12)

### A NIVEL ORGANIZACIONAL

Las organizaciones están insertas en un mundo globalizado, interrelacionado y competitivo, en el cual enfrentan múltiples desafíos y en algunas circunstancias les implica que deben modificar sus antiguos paradigmas, para así adaptarse y sobrevivir a este nuevo escenario (Stanford, 2002).

En este proceso de cambio, se transita desde un modelo mecanicista hacia uno antropológico. En el primer esquema, la comunicación entre colaboradores es vertical con una estructura fuertemente jerarquizada, el foco está en la capacidad física de los colaboradores y el fin es generar ganancias. En cambio en el modelo antropológico, la comunicación es horizontal dada la cercanía entre los miembros de la empresa, generándose vínculos de confianza. Además el foco está en las habilidades y las capacidades intelectuales de los colaboradores buscando generar valor tanto para la organización como para las personas (Eichholz, 2015). De esta manera, en este segundo esquema las empresas no sólo buscan la eficiencia, sino que también una buena relación de unidad e identificación con los colaboradores, formándose una cultura organizacional con sentido que posibilita la Conciliación (Chinchilla, 2007), conforme a las características distintivas de cada institución y de las múltiples dimensiones e intereses de las personas (Alles, 2016).

FIGURA 1



Fuente: Elaboración propia a partir de Chinchilla (2007), Eichholz (2015) y Ponce (2007)

Dado que las organizaciones con un modelo más antropológico posicionan a la persona en el centro de la gestión, éstas ya no se distinguen necesariamente por los recursos que utilizan (recursos materiales, tecnológicos u otros) sino que la diferenciación en un mundo globalizado la dan los colaboradores, quienes aportan con su capital humano y social, valorándose sus conocimientos, competencias, habilidades y redes de contacto.

*“En la era del conocimiento la preocupación es cómo movilizar a las personas para que aprovechen al máximo su potencial. Esto se hace necesario porque el trabajo requerido para que una organización sea más competitiva es menos técnico y más adaptativo y, por lo tanto, precisa de mayor aprendizaje y menos repetición” (Eichholz, 2015: 126).*

Así, las empresas buscan mantener su rentabilidad pero también están conscientes del valor de la persona y de la necesidad de atraer y retener al mejor capital humano para la estructura organizacional. Esto último es relevante, pues estudios a nivel mundial dan cuenta de la baja atracción que ejercen los trabajos sobre las personas. El psicólogo estadounidense Barry Schwartz (2016), tras analizar unos resultados expuestos por la empresa de encuestas Gallup -la cual reunió información procedente de 230.000 trabajadores a jornada completa y tiempo parcial de 142 países- afirma:

*“...en el mundo hay el doble de trabajadores ‘activamente desinteresados’ que trabajadores ‘involucrados’, a los que les gusta sus trabajos (...) sólo el 13% de los trabajadores se siente atraído por sus empleos” (Schwartz, 2016: 3).*

Por esto, la preocupación de la organización por la persona cobra aún mayor relevancia, y se destinan esfuerzos importantes para favorecer un clima adecuado en el cual todos los trabajadores se puedan desarrollar como personas íntegras, buscando compatibilizar sus intereses profesionales y personales. Además, sabiendo que las relaciones entre el trabajo y la familia articulan el día a día de los trabajadores, fomentar la Conciliación contribuye directamente en el bienestar y en el desempeño de los sujetos, lo que finalmente genera valor a nivel de la organización. Este ejercicio debe ser continuo, y para lograrlo es importante explorar en las motivaciones de los colaboradores y a su vez, los jefes deben asumir el rol de armonizar los diferentes intereses de las personas que lideran (Alles, 2010).

## A NIVEL SOCIAL Y FAMILIAR

En el mundo se han observado fenómenos sociodemográficos que afectan a la sociedad y en Chile estos cambios comenzaron a manifestarse durante la segunda mitad del siglo XX, con el descenso rápido y sostenido de la tasa de fecundidad. En 1960 se anotó el mayor promedio de hijos por mujer, con 5,39 y en la actualidad la cifra es de 1,79 (INE, 2017), es decir, por debajo de la tasa de reposición que es de 2,1 hijos

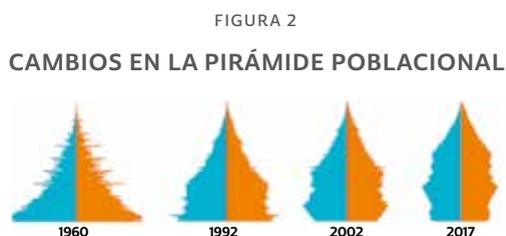
por mujer. El menor número de nacimientos ha reducido la proporción de menores en los habitantes del país, modificando la pirámide poblacional que se ha ido estrechando en su base pero a su vez se ha acrecentado en su extremo debido al aumento en las expectativas de vida de los adultos mayores.

Este proceso de transición demográfica se constata con los últimos resultados entregados por el INE del Censo del 2017, que dan cuenta que si en el año 1992 el segmento entre 0 a 14 años equivalía al 29,4% de la población total, para el 2017 se redujo a 20,1%. Por su parte, si en 1992 el 6,6% de las personas tenía 65 y más años, en el año 2017 ese grupo etario representó el 11,4% de la población. Respecto a las personas entre 15 y 64 años, pasaron de 64% en 1992 a 68,6% en 2017.

Paralelamente, ha habido modificaciones en las estructuras familiares, ya que si bien siguen predominando las familias tradicionales -denominadas como biparentales dada la presencia del padre y la madre- con un 57,7% según cifras de la última encuesta Casen 2015, en la actualidad se observa un aumento de las familias monoparentales puesto que representan el 22,5% del total de hogares mientras en el año 2000 sólo correspondían al 15,6%. También las familias unipersonales han crecido, transitando desde un 8% en el año 2000 a representar un 13,6% en el 2015. Además, se han ido conformando familias ensambladas<sup>1</sup>, que todavía no tienen registros estadísticos para dimensionar su presencia en la sociedad.

En este contexto, los roles dentro de la familia también han ido cambiando. El modelo tradicional de familia -hombre proveedor y mujer dueña de casa- ha perdido su vigencia, pues en la actualidad es más probable ver familias en donde hombres y mujeres son proveedores, con estudios y con expectativas de desarrollo profesional. Así, los roles en la esfera doméstica y en la crianza de los hijos tienden a igualarse dada la creciente demanda hacia los hombres para que asuman mayores responsabilidades dentro del hogar y una mayor conciencia sobre la trascendencia de una paternidad activa y comprometida con el destino y el desarrollo personal de los hijos.

*“La paternidad presente y responsable mejora el desarrollo de la estructura psíquica y emocional de los hijos e hijas, favorece la inserción y desarrollo laboral de las mujeres y beneficia a los propios varones, para quienes la relación filial es una esencial fuente de bienestar y felicidad” (OIT & PNUD, 2013).*



Fuente: INE, CENSO 2017

<sup>1</sup> También llamadas familias reconstituidas. Éstas son aquellas familias formadas por una pareja adulta en la que al menos uno de los cónyuges tiene un hijo de una relación anterior (Visher & Visher, 1988).

Esta realidad provoca una dificultad derivada de la ejecución de múltiples roles, la cual no afecta únicamente a las personas sino que también a las empresas, pues como señala Nuria Chinchilla (2007), la insatisfacción laboral y el ausentismo podrían ser provocados por las tensiones ocasionadas por el desempeño simultáneo de los roles laborales y familiares.

Tensión que puede ser definida como “una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto” (Greenhaus & Beutell, 1985:77), y en consecuencia, al no cumplir con las expectativas de todos los roles, genera conflictos y malestar en las personas (Sanz, 2011).

Una situación que “como el tiempo no es totalmente elástico, distintos estudios demuestran que cuando no alcanza para las dos cosas [familia y trabajo], las personas se lo restan más bien a la familia que al trabajo porque ahí es donde el control es mayor” (Abarca, 2007: 227). De esta manera, es posible pensar que los conflictos existentes entre estas dos dimensiones de la vida, afectan principalmente a la familia, lo que debiera preocupar puesto que es el núcleo fundamental de la sociedad y lugar que proporciona a las personas su principal fuente de seguridad, confianza, construcción de vínculos y de libertad (Valenzuela, 2007).

## A NIVEL PERSONAL

En las últimas décadas se han acentuado algunas transformaciones culturales que influyen en las expectativas individuales. Hoy en día ha aumentado el número de mujeres con estudios universitarios, superando incluso a los hombres. Así, para el 2016, del total de titulaciones, el 56,6% correspondió a logros educacionales de mujeres (SIES, 2017), por lo que se espera a su vez, un aumento en el interés de ellas por desarrollar una carrera profesional en el mercado laboral. Esta realidad complejiza la tarea de integrar la vida laboral y personal, y como consecuencia se ha postergado la maternidad y la conformación de una familia.

*“...las mujeres tienen más años de educación formal, valoran la autonomía y participan masivamente del mercado productivo y las más jóvenes tienen expectativas diferentes a las de sus antepasados respecto al papel que deben cumplir al interior de las familias” (OIT, 2013: 16-17).*

Ahora bien, cabe mencionar que el ingreso progresivo de las mujeres al mundo laboral en busca de su desarrollo profesional no ha sido fácil, pues se han visto enfrentadas a un mercado laboral predominado por hombres, con una “participación laboral masculina de un 71%, lo que implica una diferencia considerable, si se compara con la participación femenina que sólo alcanza el 48% para el mismo tramo etario” (Comisión Nacional de Productividad, 2017). Cifra que está por debajo del promedio de Latinoamérica con un 55%, según esta Comisión.

También existe una desigualdad de salario entre hombres y mujeres por un mismo trabajo, en donde a ellas se les paga menos, generando una brecha salarial que se estima en un 17,2%, según el informe de la Comisión antes mencionado. Además, la inequidad entre hombres y mujeres también se da en el ámbito del trabajo en el hogar, pues según la última Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo (2015), las chilenas destinan el doble de tiempo que los hombres en las labores domésticas.

Por otro lado, a nivel personal, también ha habido un cambio de expectativas en la generación Millennials (o Generación Y), nacida entre 1980 y el 2000, quienes tienen una concepción distinta del trabajo que sus padres. Estos jóvenes buscan oportunidades laborales que los desafíen a realizar innovaciones y procesos de mejoras en sus organizaciones, que les permitan trascender y dar sentido a la labor que se realiza, por lo que la decisión de incorporarse a una organización ya no se basa únicamente en el salario.

*“Los Millennials quieren marcar la diferencia a través del trabajo en sus comunidades (...) quieren que sus compañías sean voluntarios activos, que contribuyan y que les proporcionen oportunidades”.*  
(Caraher, 2016: 77)

Esta generación no le teme a los cambios por lo que su permanencia en los trabajos es menor, dado su interés por viajar y explorar distintas alternativas laborales. Así, estos jóvenes tienen expectativas de la vida y del trabajo que desafían a las empresas, las cuales progresivamente han ido adecuando sus políticas según las características de estos profesionales.

Al respecto, el “Estudio en Capital Humano - Los Millennials, una mirada desde las organizaciones”, publicado en febrero del 2018 por el Departamento de Estudios de la Fundación Chile Unido, constata que sólo un 35% de las organizaciones encuestadas ha definido como una prioridad la retención de los Millennials. Esto llama la atención, si se considera que este grupo etario será el 75% de la fuerza laboral en el año 2025, por lo cual es importante que las empresas, desde su particularidad y giro del negocio, se propongan desafíos adaptativos que les permitan avanzar para atraer y retener a los Millennials, previniendo la fuga de sus talentos y ofreciéndoles ambientes laborales centrados en las personas, donde los jóvenes profesionales puedan desarrollarse de manera integral en su ámbito laboral y personal.

## CONCILIAR PARA RECONSTRUIR EL EQUILIBRIO

*“Trabajo, familia y vida personal son dimensiones fundamentales, irrenunciables, complementarias en el ser humano”.*

*(Chinchilla & León, 2005: 6)*

Ante el escenario descrito, la Fundación Chile Unido sostiene que la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal hoy en día es una necesidad, pues resulta prioritario posicionar a la persona en el centro de la gestión y en esto, las organizaciones juegan un rol determinante en el progreso y en la vida de sus colaboradores, por lo que las empresas tienen el desafío de ser un instrumento eficaz para su desarrollo integral.

Al respecto, no existe un único concepto de Conciliación, ya que puede entenderse de distintas maneras de acuerdo a los autores y temas que se quieren destacar. Según la Real Academia de la Lengua Española, conciliar es hacer compatible dos o más cosas, como puede ser conciliar la vida laboral y la vida familiar. En este marco, la Fundación Chile Unido concibe la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal como **el conjunto de acciones que emprende una organización para que las personas puedan integrar mejor su vida laboral, familiar y personal conforme al momento de su ciclo vital y a sus requerimientos particulares, de manera de propiciar su felicidad, desarrollo integral y una mejor calidad de vida.**

Por lo tanto, cada institución va conformando sus políticas de Conciliación de acuerdo a sus principios y lineamientos estratégicos así como también desde el legado que quiere dejar en la vida de sus colaboradores y en forma extensiva hacia sus familias. La flexibilidad, la salud y la educación son temáticas que cobran prioridad y van dando cuenta del sello organizacional que configura los beneficios que entrega la empresa a sus trabajadores.

A su vez, cada persona tiene su manera de conciliar, debido principalmente a que las personas tienen múltiples intereses culturales, espirituales, comunitarios, deportivos, políticos, profesionales, entre otros (Alles, 2016), los cuales adquieren relevancia de acuerdo a la etapa que se está viviendo y al rol que se desempeña. Por lo tanto, los trabajadores necesitan apoyos diferenciados según su ciclo de vida para que puedan integrar y equilibrar mejor su vida laboral y personal (Alles, 2016).

En consecuencia la organización, la familia y la sociedad son esferas que se interrelacionan, que están en constante evolución y que dependen de las decisiones y realidades de cada persona. Por esto, el trabajo, la familia y la vida personal no pueden entenderse como dimensiones independientes unas de otras, pues cuando se piensa en una persona, no se puede olvidar que ella puede ser padre/madre, esposo(a), amigo(a), hijo(a), por lo que el concepto de bienestar depende de cómo se armonizan todos sus roles (Sanz, 2011).

Desde las organizaciones, es necesario que los empresarios y los directivos visualicen las múltiples dimensiones de la vida de sus colaboradores, de tal modo que, en la medida en que sea posible, existan prácticas y beneficios que les permitan a los trabajadores armonizar mejor sus vidas (Chinchilla, 2005).

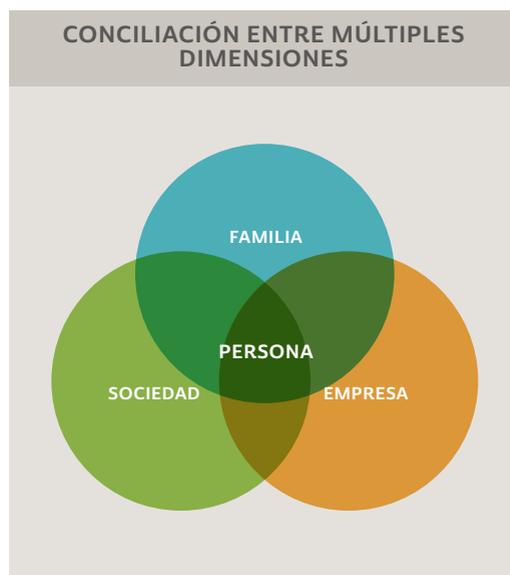
Las prácticas que se pueden llevar a cabo son tan disímiles como las organizaciones o las personas. Por eso, lo primero es conocer la realidad de los colaboradores para así generar acciones que tengan sentido para ellos, sobre todo considerando que los momentos del ciclo de vida y por ende las perspectivas y necesidades de las personas cambian.

Tras los 14 años de trayectoria del Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” liderado por la Fundación Chile Unido y la Revista Ya de El Mercurio, se ha constatado cómo las organizaciones han ido adecuando y flexibilizando sus políticas y beneficios de acuerdo

a los intereses y requerimientos de los distintos grupos etarios que participan en una misma institución. Es así como los más jóvenes buscan conciliar su vida laboral y personal con mayor espacio para sus hobbies o estudios de perfeccionamiento. En cambio, los colaboradores entre los 30 y 50 años, suelen estar en una etapa de formar su familia, tener hijos y criarlos, por lo que para ellos la Conciliación debe estar dirigida a facilitar la presencia de los padres en los momentos cruciales de la vida y educación de sus hijos. Pasado los 50 años, el foco de las necesidades cambia, pues a veces comienza el cuidado de los padres que se vuelven dependientes -dadas las posibles enfermedades propias de los adultos mayores-, como también puede existir la necesidad de cuidar a los nietos mientras sus padres trabajan.

Por esto, se piensa que la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal se entiende y se incorpora cada vez más como un eje relevante para la gestión del capital humano, puesto que permite integrar los intereses de la organización con los de las personas que la conforman. A continuación, una aproximación acerca de cómo lograr la Conciliación y qué impactos positivos surgen a partir de ella.

FIGURA 3



Fuente: Elaboración propia a partir de Allen (2016), Chinchilla & León (2005)

# ACCIONES PARA FACILITAR LA CONCILIACIÓN Y SUS IMPACTOS

## MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Múltiples son las prácticas y beneficios que pueden ofrecer las organizaciones para que sus colaboradores integren mejor su vida laboral, familiar y personal. Con el propósito de agrupar este tipo de iniciativas, en este libro se han clasificado en cinco ámbitos temáticos y en cada uno de ellos se describen beneficios que en su conjunto suman 130 prácticas que las empresas pueden incorporar en su oferta de valor y de beneficios. Estas modalidades están detalladas en el Capítulo 3 de este libro y a continuación se hace una breve referencia de algunas de ellas según las cinco dimensiones utilizadas:

**1. Flexibilidad Laboral:** posibilidad de trabajar con distintas modalidades de jornada, horario de entrada y salida diferido, trabajo desde la casa o trabajo remoto, y tiempo libre para realizar trámites personales, entre otros.

**2. Ayudas a la Maternidad y Paternidad:** se considera, entre otros, el retorno paulatino al término del descanso maternal, acceso a sala cuna, jardín infantil y after school, además de permisos para acompañar a los hijos en actividades escolares y consultas médicas.

**3. Apoyos Económicos:** ayuda con el pago de la matrícula anual, reconocimiento a hijos con excelencia académica, seguro médico complementario para la familia, bonos por ocasiones especiales como el nacimiento de un hijo o el fallecimiento de un familiar, entre otros.

**4. Integración Familiar:** actividades recreativas y deportivas con la familia, el día de los hijos en la oficina y el programa de verano/invierno para los hijos, entre otros.

**5. Desarrollo Personal y Calidad de Vida:** con programas de vida saludable y de formación profesional, apoyo psicológico, legal y financiero, Escuela para Padres, entre otros.

Al respecto, cabe destacar que *“la introducción de nuevas políticas no debe considerarse como un gasto, sino como una inversión. Algunas políticas sólo suponen reorganizar los tiempos de trabajo en el equipo”* (Chinchilla, 2007: 17) y habrá otras que sólo necesitan ser gestionadas por los equipos de Recursos Humanos, sin costo para la organización, como suelen ser las ferias de beneficios donde las empresas externas que brindan servicios son las que exhiben los productos que tienen para los trabajadores.

Por su parte, lograr que la Conciliación se incorpore al interior de las organizaciones como una estrategia capaz de concretarse, es un desafío que debiese motivar y comprometer a todas las personas que

integran la organización, aportando cada uno desde su rol y competencias, así como también utilizando métodos de trabajo pertinentes. En el Capítulo 4 de este libro se abordan prácticas de gestión y temáticas que desde la experiencia de Fundación Chile Unido acompañando a las organizaciones en sus procesos de adaptación para incorporar la Conciliación en su gestión, se han estimado determinantes para lograr ese propósito. A modo de síntesis, seis son los aspectos en los cuales se sugiere avanzar para que la Conciliación esté presente al interior de las organizaciones:

- ✓ **Alta gerencia con una profunda convicción** sobre la importancia de la Conciliación, comprometida para que se promueva como un sello de la organización, dando el ejemplo y apoyando al equipo de Recursos Humanos para que lideren estos temas al interior de la institución.
- ✓ **Un conjunto de prácticas y beneficios** que aborden distintos requerimientos e intereses de las personas, de acuerdo con el momento de su ciclo de vida, de manera que puedan armonizar su vida laboral y personal (detallados en el Capítulo 3 del libro).
- ✓ **Estilos de gestión y liderazgo** que favorezcan que los profesionales puedan vivir día a día la Conciliación, donde los jefes asumen la responsabilidad de ser facilitadores en vez de obstaculizadores.
- ✓ **Canales de comunicación y difusión** que abarquen a la totalidad de los colaboradores, pero que a su vez permitan estrategias focalizadas y diferenciadas cuando se necesita reforzar la difusión de beneficios particulares para algún segmento o grupo etario en particular.
- ✓ **Formalizar la oferta de valor** que ha construido la organización para sus colaboradores, mediante un conjunto de beneficios sistematizados y comunicados a través de manuales, documentos y plataformas informáticas que sean accesibles a los trabajadores.
- ✓ **Junto con la entrega de beneficios, se debe educar** acerca de ellos, para que se haga un buen uso de los mismos. Por eso, lo central será sensibilizar e instruir acerca de la responsabilidad compartida entre empresa y trabajador para que las políticas de Conciliación perduren en el tiempo.

## IMPACTOS POSITIVOS

Conciliar Familia, Trabajo y Vida Personal provoca impactos positivos que se observan en el ámbito empresarial o institucional, así como también en las personas. Las organizaciones incorporan la fuerza de trabajo y el capital humano que necesitan, aumentando su productividad y competitividad; se promueven gratos ambientes de trabajo, donde los trabajadores se comprometen con sus organizaciones, con una disposición positiva, abiertos a los cambios y aportando favorablemente al clima laboral.

A su vez, si se considera que las medidas de Conciliación permiten disminuir la tensión de los trabajadores, se puede afirmar que conlleva a una mejor salud laboral y mayor satisfacción con el trabajo, lo que mejora el desempeño de los colaboradores. Esto se materializa en un menor ausentismo y menor rotación. También aumenta el orgullo de las personas hacia sus organizaciones, quienes se sienten a gusto e integrados en sus lugares de trabajo.

A nivel familiar y personal, se puede ver una disminución del estrés y problemas de salud. Asimismo, dadas las políticas de Conciliación, la mujer posee facilidades para ser madre y trabajadora, con lo cual las familias poseen un doble ingreso que incrementa las oportunidades de educación para los hijos (OIT & PNUD, 2013). A continuación se presenta un resumen de los impactos positivos que se observan con la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal.

FIGURA 4

### IMPACTOS POSITIVOS DE LA CONCILIACIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de León y otros (2010), Sanz (2011), OIT & PNUD (2013), Ponce (2007).

Por su parte, el Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” también ha evidenciado los impactos positivos que provocan las políticas de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal. En su última versión, se obtuvieron los siguientes resultados:

FIGURA 5

### IMPACTOS DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN



De esta manera, se puede constatar que según las organizaciones participantes ha aumentado el número de empresas y organismos públicos que afirman haber observado una menor rotación laboral, mayor productividad, menor ausentismo y entrega de licencias médicas tras implementar políticas de Conciliación, reafirmando que es posible hacer un cambio en la cultura laboral en la medida en que las organizaciones posicionan a la persona en el centro de su gestión.

A su vez, se mejora la imagen de la organización ante las personas que están buscando oportunidades laborales, puesto que “las empresas calificadas como mejores empleadores reciben al menos el doble de solicitudes de trabajo para cada puesto en comparación con otras empresas” (Chinchilla, 2007:37).

A modo de conclusión, es posible afirmar que estamos en un momento de transición en el cual la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal es un desafío común para las empresas, el Estado y la sociedad. Trabajar en forma cohesionada permite avanzar en la construcción de entornos laborales con modelos de trabajo más humanos y sustentables, donde las personas puedan gestionar su tiempo, integrar sus trayectorias profesionales, familiares y personales, mientras que las organizaciones pueden desarrollar sus áreas de negocio con impactos positivos en la sociedad. Esta es una invitación que es posible de articular y que, sin duda, generará innumerables beneficios en todos los ámbitos.



CAPÍTULO

# 02

## ESTUDIO MEJORES EMPRESAS PARA MADRES Y PADRES QUE TRABAJAN

## TRAYECTORIA DEL ESTUDIO

El estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, fue creado el año 2003 por la Fundación Chile Unido con el propósito de contribuir a la construcción de un mundo laboral más humano, buscando potenciar espacios de trabajo en donde se posicionara a las personas en el centro de la gestión, permitiendo que éstas pudiesen integrar y equilibrar de mejor manera los distintos ámbitos de su vida: su plano laboral, familiar y personal.

Entrados los años 2000, en la realidad chilena surgieron dos fenómenos sociodemográficos relevantes. Por un lado, hubo una progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral, alcanzando una tasa de ocupación femenina de un 36% a inicios del 2003 (OECD, 2017); y por otro lado, se evidenció una disminución de la tasa de fecundidad, la cual para el mismo año, fue de 2,00 hijos e hijas promedio por mujer (INE, 2004), valor inferior a la tasa de reposición generacional calculada en 2,1, según el INE.

Esto tuvo un efecto directo en las familias, puesto que la mujer que con anterioridad se dedicaba de manera exclusiva al cuidado de los hijos, entonces debió dividir su tiempo entre la jornada laboral y la rutina doméstica diaria. Este cambio generó tensiones en las dinámicas familiares, impactando en la distribución de las tareas y responsabilidades del hogar entre el hombre y la mujer, surgiendo también la necesidad de contar con nuevas redes de apoyo e instituciones para el cuidado y crianza de los hijos menores. Además, los ingresos del hogar se vieron modificados, puesto que la mujer comenzó a aportar recursos y, por lo tanto, el hombre dejó de ser el único sostenedor económico de la familia.

Estos cambios y la necesidad de fomentar el equilibrio al interior de las familias, suscitaron un nuevo escenario social que motivó a la Fundación Chile Unido a hacerse parte de las transformaciones sociales, pues uno de sus ejes estratégicos es fortalecer a la familia como núcleo fundamental de la sociedad. De esta manera, se decidió poner atención a los procesos de cambio para dilucidar cómo se podría contribuir a la protección de la familia, evitando el descuido de ésta, e impulsando una armonía con la vida laboral.

Bajo este contexto, se examinaron distintos estudios y antecedentes, hasta llegar al *Working Mother Research Institute* en Estados Unidos, institución experta en temáticas de trabajo laboral femenino, la cual estaba realizando investigaciones y publicaciones acerca de las mejores empresas que promueven la Conciliación Familia y Trabajo.

Si bien se realizaron las gestiones para traer la franquicia al país, los contenidos y prácticas del estudio del *Working Mother* no eran aplicables dadas las diferencias contextuales y legislativas entre Chile y Estados Unidos. Frente a esto se decidió diseñar un estudio propio de acuerdo a las características particulares del contexto chileno.

Crear una alianza con un medio de comunicación para apoyar y fortalecer este trabajo fue de vital importancia. Se contactó a la Revista Ya del diario El Mercurio y se les invitó a enfrentar este gran desafío. Desde entonces Revista Ya y Fundación Chile Unido trabajan en conjunto liderando el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”.

Durante los catorce años de trayectoria del Estudio, es posible distinguir tres etapas: la primera comprende el período 2003-2005, donde la preocupación principal fueron las mujeres por su incorporación progresiva al mundo laboral y por ello su nombre fue “Estudio de las Mejores Empresas para Madres que Trabajan”. El propósito en ese entonces fue sensibilizar a las instituciones para que acompañaran y apoyaran a sus trabajadoras a desempeñar su labor profesional junto a su rol de madre, entregándoles beneficios e instancias que les permitieran equilibrar mejor el mundo laboral y familiar. La metodología en esa época consistió en encuestar sólo al área de Recursos Humanos acerca de los beneficios que entregaban a las madres profesionales. El número de organizaciones participantes fluctuó entre 16 el año 2003 hasta las 40 el año 2006. El primer año se premió sólo a las seis mejores empresas y luego, a partir del año 2004, se decidió destacar a las 10 mejores del ranking.

La segunda etapa del Estudio comprende los años 2006 al 2011. En ese entonces se vio la necesidad de incorporar a los hombres como público objetivo puesto que se reconoció su rol cada vez más activo en las tareas y responsabilidades del hogar. A su vez, las organizaciones también fueron preocupándose de que los hombres hicieran uso de los beneficios que les entregaban, de manera de facilitar su presencia y participación en el proceso de crianza y educación de los hijos. En consecuencia, desde el año 2006 pasó a llamarse “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”.

A partir de esta etapa, también se creó un segundo instrumento para la recolección de información. Por un lado, se mantuvo el cuestionario dirigido al área de Recursos Humanos sobre la oferta de beneficios y prácticas que surgen desde la organización, y por otro lado, se agregó un cuestionario dirigido a conocer la opinión de los trabajadores - específicamente de padres y madres con hijos menores o igual a 15 años, incluyendo a quienes estén esperando un hijo(a)- acerca del conocimiento, uso y valoración de los beneficios que la organización les proporciona. De esta manera, se logró obtener una visión más integral acerca de lo que estaba ocurriendo al interior de las organizaciones.

Actualmente, el Estudio está en su tercera etapa (2012 a la fecha) en la cual se mantiene el público objetivo de madres y padres, así como la metodología que consta de una encuesta para el área de Recursos Humanos y otra, para los colaboradores. El propósito es identificar el estado actual de las prácticas en Conciliación Familia y Trabajo entre las organizaciones participantes, indagando en la existencia de éstas, pero lo más importante, en el uso y la valoración de quienes las reciben, sus colaboradores.

Se realizaron algunos ajustes a la construcción de los cuestionarios, para lo cual se organizaron mesas de trabajo durante el 2012 con profesionales de la Revista Ya, de GfK Adimark<sup>2</sup> y de la Fundación Chile Unido, con el propósito de actualizarlos y adecuarlos conforme a los cambios legislativos vigentes (nuevo postnatal parental) y nuevas prácticas en materia de Conciliación que el Estudio había identificado en los últimos años tras conocer de primera fuente ciertos beneficios novedosos otorgados por distintas organizaciones.

Además, se innovó en la definición para la construcción de un ranking que distinguiera las diferentes realidades de las organizaciones y de acuerdo a su dotación de trabajadores. Los años 2012 y 2013 se utilizaron tres categorías: Grandes Empresas (más de 200 trabajadores), PYMES (hasta 199 personas) y Organismos Públicos (incluye a los municipios, ministerios, servicios públicos, entre otros). A partir del año 2014 la categoría Grandes Empresas se subdividió y a partir de entonces son 4 las categorías en que se agrupan las organizaciones.

### CATEGORÍAS EN EL ESTUDIO MEJORES EMPRESAS PARA MADRES Y PADRES QUE TRABAJAN



<sup>2</sup>GfK Adimark es una empresa investigadora de mercado y opinión pública, que ha sido desde el 2012 la responsable metodológica del Estudio "Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan", liderando tanto el trabajo de campo como así también el análisis de los resultados.

Desde la perspectiva metodológica, este Estudio se ha caracterizado por su confidencialidad pues la nómina de organizaciones no es pública, a excepción de aquellas entidades que son premiadas. Es gratuito, lo cual ha facilitado la participación de organizaciones que pudiesen tener un impedimento financiero para medirse. Por otro lado, utiliza una plataforma tecnológica para que las organizaciones y los trabajadores respondan sus cuestionarios electrónicamente y en aquellos casos donde la conexión a internet es difícil, las personas contestan un cuestionario impreso.

Con el propósito de garantizar la representatividad estadística de los resultados, también se exige a las organizaciones cumplir con una tasa mínima de respuesta, la cual es determinada a partir del universo de madres y padres que ellos informan al comenzar el trabajo de campo. A su vez, también se ha definido que el análisis de la información proporcionada a través de los cuestionarios sea externalizado a oficinas de estudios de opinión, garantizando la imparcialidad de los datos y contribuyendo a la rigurosidad metodológica. Es así que GfK Adimark desde el año 2012 está a cargo de esta investigación.

## ÁMBITOS TEMÁTICOS

Desde su inicio, el Estudio fue pionero al abordar la temática de la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal de manera integral y multidimensional, planteándose el desafío de indagar sobre un conjunto de prácticas y beneficios en torno a cinco dimensiones que contribuyen a la armonización e integración de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores.

En los primeros años del Estudio, entre el 2003 al 2005, los beneficios que se evaluaban estaban principalmente enfocados en las mujeres y en cómo las distintas iniciativas ayudaban a integrar de mejor manera el rol de madre y trabajadora. A continuación, se presenta una breve reseña de las prácticas que en esos años se medían en cada una de las dimensiones de la Conciliación:

- ✓ **Ayudas a la Maternidad** a través de la extensión de los períodos pre y postnatal por sobre lo legal con o sin pago del sueldo; programas de lactancia para favorecer el amamantamiento de los hijos; permisos para el cuidado de los niños en caso de enfermedad; acceso a establecimientos para el cuidado de los hijos –sala cuna y jardín infantil–; apoyos especiales en caso de hijos de colaboradores con alguna enfermedad grave o discapacidad; y la preocupación de que estas políticas y beneficios fueran iguales para aquellos padres que hubieran adoptado un hijo.
- ✓ **Flexibilidad Laboral** mediante la posibilidad de trabajar en distintas modalidades de jornada –completa, media o parcial–; horarios diferidos en la entrada y salida al trabajo; posibilidad de trabajar desde la casa y/o por objetivos y cumplimiento de metas.

- ✓ **Apoyos Económicos** en el ámbito educacional para ayudar con el pago de la matrícula anual, la escolaridad mensual y otorgar un reconocimiento a los alumnos con excelencia académica. También se consultaba por bonos de participación en las utilidades de las empresas o por rendimiento laboral; el pago de un seguro médico y de los días que no son cubiertos por la Isapre en caso de licencias médicas o por haber tenido que cuidar a los hijos en el hogar.
- ✓ **Asistencia Familiar** a través de programas de rehabilitación de adicciones a drogas y alcohol, así como también respecto a la realización de actividades durante el año junto a la familia de los trabajadores.
- ✓ **Servicios** que incluyen la posibilidad de acceder a lavanderías, correo, banco, servicios médicos, revelados de fotos, florería y reparaciones en el hogar, entre otros.

Con el transcurso de los años, se fue ampliando la mirada sobre los factores y temas centrales que inciden en la formación de una cultura organizacional que privilegia la Conciliación Familia y Trabajo. Por esto, surgen ciertas modificaciones, como reconocer que las prácticas de Conciliación deberían ofrecerse tanto para mujeres como para hombres. Además, se adicionaron nuevos temas con el objetivo de reflejar la amplitud del concepto de Conciliación y con ello, los posibles beneficios a entregar.

Es así como en el año 2005 se introdujo un conjunto de nuevas prácticas para ser medidas en cada una de las dimensiones. En materia de Ayudas a la Maternidad y Paternidad se incorporó el retorno paulatino a la jornada laboral; la modificación temporal de la jornada laboral y permisos para acompañar a los hijos al médico o al colegio. En Flexibilidad Laboral, se incluyó el banco del tiempo de días libres; días adicionales a las vacaciones legales; días por eventos familiares importantes (matrimonio, nacimiento, defunciones); y días administrativos o para el esparcimiento. En *Apoyos Económicos*, se amplió la oferta de bonos que otorga la organización a partir del año 2008, incorporándose aquellos con ocasión de la Navidad, el matrimonio, la natalidad, las Fiestas Patrias, de alimentación, por vacaciones y por estudios del trabajador. Se incluyeron también los seguros de vida, seguros médicos complementarios y el regalo para los hijos en Navidad.

En relación al ámbito de la *Asistencia Familiar*, éste se subdividió dando origen a dos grupos temáticos relevantes, como son:

- ✓ **Desarrollo Personal**, dentro del cual, además de los programas de rehabilitación, se consultó sobre actividades de prevención de la violencia intrafamiliar; escuelas para padres; talleres para el desarrollo personal; actividades para una vida saludable; existencia o convenio con centros de deportes; apoyo psicológico, legal y financiero.
- ✓ **Integración Familiar**, se incorporaron las celebraciones de Navidad y fin de año; lugares de recreación y vacacionales para la familia; programas de verano e invierno para los hijos; día de los hijos en la oficina y actividades recreativas con la familia.

Las prácticas en el ámbito de los Servicios se modificaron y pasaron a ser las Nuevas Prácticas en *Conciliación Familia y Trabajo*, las cuales se identificaron mediante una sección del cuestionario con prácticas predeterminadas, donde están el pago de servicios de guardería en caso de viajes o jornadas extensas, transporte de acercamiento, convenios de descuentos, apoyos en caso de traslado a otra ciudad, entre otros. También se incluyeron preguntas abiertas a los equipos de Recursos Humanos para que señalaran otras prácticas que no hubieran sido consultadas.

En consecuencia, desde el año 2005 en adelante es posible constatar que gran parte de los beneficios y prácticas preguntados son muy similares y, por lo tanto, permiten comparar anualmente los resultados e identificar tendencias.

En forma complementaria a estos cinco temas centrales para la Conciliación antes descritos, el Estudio indaga sobre otros temas relevantes, tales como:

- ✓ **Características de la organización y su dotación de personal:** se pregunta por el tipo de organización (privada o pública), giro o actividad económica (industria, comercio, servicios básicos, establecimiento financiero, transporte, construcción, minería, entre otros) y presencia (nacional o multinacional). Complementariamente, se consulta por la cantidad de trabajadores y su desagregación por sexo, así como también la composición de la plana directiva (directores, gerentes, subgerentes y jefaturas) y su análisis por sexo. Esto último, para ir analizando la evolución de la mujer en cargos de mayor responsabilidad y su asociación con el tipo de empresa en la cual trabaja. Sólo en los tres primeros años (2003-2005) se preguntó acerca de las edades de las mujeres trabajadoras y la cantidad de personas trabajando en distintas modalidades de jornada laboral (tiempo completo, media jornada y en forma parcial), lo cual se discontinuó para dar cabida a nuevas preguntas en el cuestionario. Todos estos parámetros han permitido elaborar un perfil de las organizaciones participantes en cada versión del Estudio.
- ✓ **Articulación de la Conciliación con la Cultura Organizacional:** es de interés conocer cuál es la motivación de la organización por incorporar prácticas en materia de Conciliación; cuál es el origen de estas políticas (internacional, nacional o del área de Recursos Humanos); en qué año se implementaron las primeras prácticas; y qué aspectos de la cultura organizacional facilitan u obstaculizan que se viva internamente la Conciliación.
- ✓ **Capacitación y desarrollo de la carrera profesional:** esta temática se incorporó el año 2008 y busca conocer cómo las organizaciones generan espacios e instancias de capacitación para sus trabajadores mediante cursos, bonos para el pago de estudios de perfeccionamiento y flexibilidad para asistir a las capacitaciones, entre otros. A su vez, esto es complementado con estadísticas sobre el número de ascensos de hombres y mujeres durante el año.

- ✓ **Impactos de la Conciliación a nivel organizacional y personal:** desde el año 2010 se evidencian y cuantifican los impactos positivos que se logran cuando se vive una cultura de la Conciliación en las organizaciones. Por ello, se consulta por estadísticas respecto a la tasa de rotación anual, el número de personas que presentan licencias médicas (excluidas por motivo maternal) y la cantidad de mujeres haciendo uso de su descanso por maternidad. También se mide la percepción sobre el impacto de las políticas de Conciliación en el aumento de la productividad, en el compromiso de los trabajadores, en la disminución del ausentismo, en la reducción de la rotación laboral y en el número de licencias médicas. De esta manera, es posible mostrar objetivamente los beneficios a nivel individual y organizacional que se obtienen al fomentar la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal.
- ✓ **Acciones particulares por contingencias nacionales:** se considera en caso de alguna circunstancia especial, -como pasó con el terremoto del 27 de febrero del 2010-, consultar sobre medidas extraordinarias que se lleven a cabo para ir en ayuda de los trabajadores y sus familias, estableciendo un reconocimiento especial a la organización que más se haya destacado en esa situación.
- ✓ **Mecanismos de comunicación y difusión:** se consultan desde el 2008 las instancias de comunicación sobre leyes y políticas laborales y el uso de diversas herramientas de difusión, tales como internet, correos masivos, boletines informativos, folletos, revistas corporativas, entre otros.

La Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal es un concepto que tiene cabida en todo tipo de organización y a su vez, tiene múltiples dimensiones. Por lo mismo, es necesario poseer una mirada amplia para de esta manera impulsar medidas transversales que beneficien a todos los colaboradores, siendo posible así, lograr que efectivamente se viva una cultura de la Conciliación centrada en las personas y que se materialice en prácticas y beneficios que permitan equilibrar e integrar mejor la vida laboral, familiar y personal de cada uno de los colaboradores.

Respondiendo a esta inquietud, es que en este libro se hizo un esfuerzo por sistematizar y describir un conjunto de 130 prácticas que realizan diversas empresas y organismos públicos, las cuales fueron agrupadas en cinco dimensiones: Flexibilidad Laboral, Ayudas a la Maternidad y Paternidad, Integración Familiar, Apoyos Económicos, y Desarrollo y Calidad de Vida, las cuales pueden ser revisadas en el Capítulo 3.

## TRANSVERSALIDAD DE LOS PARTICIPANTES

“Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” cumplió 14 años de trayectoria el 2016 bajo el liderazgo de la Fundación Chile Unido junto a Revista Ya de El Mercurio. Este Estudio ha sido pionero y único en Chile, siendo testigo de los procesos de transformación que viven las compañías cuando incorporan la Conciliación Familia y Trabajo en su estrategia y presupuesto.

Es así como en estos años se ha observado un número creciente de organizaciones participantes, sumando más de 450 hasta el año 2016. A continuación, se presenta una gráfica con la cantidad de participantes desde el año 2003 al 2016, demostrando la tendencia de un mayor número de empresas privadas y públicas interesadas cada año en evaluarse internamente en materia de Conciliación Familia y Trabajo y cómo esto se ha visto reflejado en un número creciente de colaboradores que han participado en cada medición.

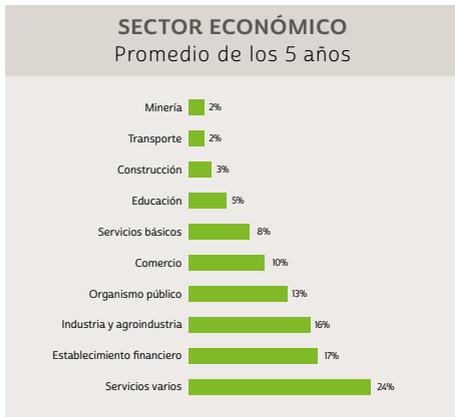


Cada año se construye un perfil de las instituciones participantes, evidenciando la pluralidad de entidades que existen en el país. Esta iniciativa convoca de manera transversal a organizaciones de diverso tipo, giro y tamaño. A continuación, se entregan estadísticas de los últimos cinco años que dan cuenta de la versatilidad y diversidad del Estudio.





Nota: Valores corresponden a porcentajes (%)



Nota: A partir del año 2014 la categoría Grandes Empresas se dividió en dos, dando origen a la categoría Grandes Corporaciones y se comienza a llevar el registro de las organizaciones participantes bajo esa clasificación.

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

Uno de los propósitos del Estudio es distinguir a aquellas organizaciones privadas y públicas que van a la vanguardia en materia de Conciliación Familia y Trabajo. Hasta el año 2011 se destacó a las 10 mejores empresas, cuyos nombres se comunicaron a la opinión pública. Luego, desde el año 2012, se definió que serían distinguidas aquellas instituciones que alcanzaran un nivel de excelencia en los resultados obtenidos, a partir de lo cual la empresa de estudios de mercado GfK Adimark en estos últimos cinco años, ha determinado el número de organizaciones premiadas. A continuación, se presenta la nómina de las galardonadas durante las 14 versiones que ha tenido el Estudio a la fecha.

**Período 2003 al 2011**

Se construyó un ranking único, premiándose a los 10 mejores lugares, a excepción del año 2003 cuando se inició el Estudio, donde se distinguió sólo a los cinco primeros lugares.

Categoría	Lugar	2003	2004	2005
RANKING ÚNICO	1	AGUAS ANDINAS S.A.	ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD	BANCO SECURITY
	2	ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD	BANCO SECURITY	GRUPO SANTANDER CHILE
	3	BANCO SECURITY	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD
	4	IBM DE CHILE S.A.C.	PROCTER & GAMBLE CHILE	IBM
	5	PROCTER & GAMBLE CHILE	UNILEVER CHILE	HEWLETT PACKARD
	6		BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.	UNILEVER CHILE
	7		TUXPAN INGENIERÍA LTDA.	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
	8		3M CHILE S.A.	FEROUCH
	9		INSTITUTO DE MEDICINA REPRODUCTIVA	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.
	10		GRUPO SANTANDER CHILE	PREMIO INNOVACIÓN: IBM CHILE

2006	2007	2008	2009	2010	2011
HEWLETT PACKARD	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.	HEWLETT PACKARD	MOVISTAR	TELEFÓNICA CHILE S.A.	TELEFÓNICA CHILE S.A.
BANCO SECURITY	HEWLETT PACKARD	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.	HEWLETT PACKARD	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.
ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD	BANCO SECURITY	ENDESA CHILE	HEWLETT PACKARD	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	GRUPO ENERSIS
BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.	GRUPO SANTANDER CHILE	ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD	UNILEVER CHILE	UNILEVER CHILE	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
TUXPAN INGENIERÍA LTDA.	UNILEVER CHILE	COCA-COLA DE CHILE S.A.	TELEFÓNICA CHILE S.A.	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.	HEWLETT PACKARD
GRUPO SANTANDER CHILE	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	MOVISTAR	COCA - COLA CHILE S.A.	TUXPAN	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD	CHILECTRA	ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD	ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD	UNILEVER CHILE
UNILEVER CHILE	ENDESA CHILE	ENERSIS	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	GRUPO ENERSIS	BANCOESTADO
PROCTER & GAMBLE CHILE	BANDESARROLLO MICROEMPRESAS S.A.	PROCTER & GAMBLE CHILE	TUXPAN INGENIERÍA LTDA	IBM CHILE	METROGAS
ENERSIS	BANCO DE CHILE	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	ENDESA	BANCOESTADO	CHILQUINTA ENERGÍA

2010

PREMIO SOS ACCIÓN  
POST TERREMOTOBanco de Crédito e Inversiones S.A.  
Universidad de Concepción

2010

PREMIO POR  
INNOVACIÓN

Copefrut S.A.

**Período 2012 al 2013**

Se crearon tres categorías: Grandes Empresas (más de 200 trabajadores), Pymes (entre 30 a 199 personas) y Organismos Públicos.

Se premió a los que obtuvieron un puntaje de excelencia definido por GfK Adimark en el ranking de cada categoría.

Ranking de la Categoría	Lugar	2012	2013
GRANDES EMPRESAS	1	HEWLETT PACKARD	ECLASS
	2	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.	TELEFÓNICA CHILE S.A.
	3	TELEFÓNICA CHILE S.A.	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.
	4	ECLASS S.A.	HEWLETT PACKARD
	5	UNILEVER CHILE	PROCTER & GAMBLE CHILE
	6	PROCTER & GAMBLE CHILE	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.
	7	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.	UNILEVER CHILE
	8	GRUPO ENERSIS	TRANSBANK S.A.
	9	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
	10	LABORATORIO BAGÓ	LABORATORIO BAGÓ
	11	EMPRESAS LIPIGAS S.A.	GRUPO ENERSIS
	12	FORUS S.A.	EMPRESAS LIPIGAS S.A.
	13	DERCO	HOTEL PLAZA SAN FRANCISCO
	14	BANCOESTADO	SCOTIABANK CHILE
	15	SCOTIABANK CHILE	DERCO
	16	METROGAS	COPEFRUT S.A.
	17		CHILQUINTA ENERGÍA S.A.

Ranking de la Categoría	Lugar	2012	2013
PYMES	1	MARS CHILE	SODEXO SERVICIOS DE BENEFICIOS E INCENTIVOS
	2	SODEXO SOLUCIONES DE MOTIVACIÓN	WILUG LTDA.
	3	WILUG LTDA.	BANCOESTADO CORREDORES DE SEGUROS
	4		ROMERO Y ASOCIADOS S.A.
ORGANISMOS PÚBLICOS	1	MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA	MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA
	2	MUNICIPALIDAD DE VITACURA	MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLÉN
	3	CORFO	MUNICIPALIDAD DE VITACURA
	4		MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO

2013

PREMIO ORGANIZACIONES EMERGENTES

Merc S.A.

Pontificia Universidad Católica  
de Chile

**Período 2014 en adelante**

Se crearon cuatro categorías: Grandes Corporaciones (más de 1.000 trabajadores), Grandes Empresas (entre 999 a 200 trabajadores), Pymes (entre 30 a 199 personas) y Organismos Públicos.

Se premió a los que obtuvieron un puntaje de excelencia definido por GfK Adimark en el ranking de cada categoría.

Ranking de la Categoría	Lugar	2014	2015	2016
GRANDES CORPORACIONES	1	TELFÓNICA CHILE S.A.	TELFÓNICA CHILE S.A.	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.
	2	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.	UNILEVER CHILE	UNILEVER CHILE
	3	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.	BANCOESTADO MICROEMPRESAS S.A.	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.
	4	UNILEVER CHILE	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
	5	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES S.A.	SCOTIABANK CHILE
	6	SCOTIABANK CHILE	SCOTIABANK CHILE	
GRANDES EMPRESAS	1	HEWLETT PACKARD	ECLASS	ECLASS
	2	ECLASS	HOTEL PLAZA SAN FRANCISCO	HOTEL PLAZA SAN FRANCISCO
	3	TRANSBANK S.A.	TRANSBANK S.A.	TRANSBANK S.A.
	4	HOTEL PLAZA SAN FRANCISCO	PROCTER & GAMBLE	PROCTER & GAMBLE
	5	PROCTER & GAMBLE	COPEFRUT S.A.	COPEFRUT S.A.
	6	COPEFRUT S.A.	EMPRESAS LIPIGAS S.A.	

Ranking de la Categoría	Lugar	2014	2015	2016
PYMES	1	WILUG LTDA.	WILUG LTDA.	SOCIEDAD GNL MEJILLONES S.A.
	2	SODEXO SOLUCIONES DE MOTIVACIÓN CHILE	BOEHRINGER INGELHEIM	SODEXO BENEFICIOS E INCENTIVOS
	3	BANCOESTADO CORREDORES DE SEGUROS	SOCIEDAD GNL MEJILLONES S.A.	FOCUS
	4	BOEHRINGER INGELHEIM	BANCOESTADO CORREDORES DE SEGUROS	PACIFIC HYDRO
	5	PACIFIC HYDRO CHILE	CITIGROUP CHILE S.A.	BANCOESTADO CORREDORES DE SEGUROS
	6	ROMERO Y ASOCIADOS S.A.		SAP CHILE LTDA.
ORGANISMOS PÚBLICOS	1	MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLÉN	MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLÉN	MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLÉN
	2	MUNICIPALIDAD DE VITACURA	MUNICIPALIDAD DE VITACURA	MUNICIPALIDAD DE VITACURA
	3	MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA	MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA	MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO



CAPÍTULO

# 03

## PRÁCTICAS Y BENEFICIOS PARA LA CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL

Los departamentos de Recursos Humanos se preocupan por entregar beneficios y crear prácticas que den respuestas pertinentes y asertivas, a la medida de las necesidades y realidades de los distintos grupos de colaboradores que trabajan en sus organizaciones. Ellos se destacan por estar siempre al servicio de las personas, diseñando nuevas instancias que contribuyan a integrar el ámbito familiar, laboral y personal de los trabajadores de acuerdo a los distintos momentos del ciclo de vida que estén viviendo, ya sea que estén formando su familia, otros en etapa de crianza de sus hijos, habrá quienes tienen que apoyar y sostener a sus padres o adultos mayores dependientes, así como los *Millennials* que buscan equilibrar sus desafíos laborales con sus proyectos personales.

En ese contexto, este capítulo quiere ser un aporte significativo a la labor que realizan las organizaciones, describiendo 130 prácticas y beneficios en materia de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal, los cuales han sido identificados a partir de manuales de beneficios y materiales de difusión que fueron facilitados por un conjunto de empresas y servicios públicos<sup>3</sup> que han sido referentes en este tema al ser premiadas en el Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, contribuyendo a la conformación de este apartado para motivar y propiciar que un número mayor de organizaciones incorporen nuevas prácticas en este ámbito.

Las acciones que realizan las organizaciones para favorecer la Conciliación se pueden agrupar en diferentes ámbitos temáticos. En este libro se optó por utilizar cinco dimensiones que son frecuentemente utilizadas en el ámbito académico y empresarial: Flexibilidad Laboral, Ayudas a la Maternidad y Paternidad, Apoyos Económicos, Integración Familiar y Desarrollo Personal y Calidad de Vida, las cuales son explicadas a continuación.

- ✓ **La Flexibilidad Laboral** dice relación a cómo se distribuye el tiempo de la jornada laboral, los horarios de ingreso y salida, distintas jornadas laborales y el acceso a días u horas libres para celebrar momentos importantes a nivel personal o familiar o atender asuntos personales. También alude al lugar físico donde desempeña su labor, ya sea en la oficina, en la casa o alternando ambos lugares.
- ✓ **Las Ayudas a la Maternidad y a la Paternidad**, comienzan desde el momento de la gestación y acompañan durante el período del embarazo de la trabajadora y los primeros años de los hijos(as). Contempla desde una colación especial para la madre hasta jornadas más flexibles al término del embarazo, así como actividades de reincorporación luego del postnatal parental y permisos especiales para los colaboradores que fueron padres. También se refieren al cuidado de los hijos (acceso a sala cuna y jardín infantil, por ejemplo) y al apoyo a los colaboradores que tienen hijos con alguna enfermedad grave o discapacidad que requieren un ayuda particular. Finalmente, considera

<sup>3</sup> Se agradece de manera especial la colaboración brindada por los equipos de RR.HH. de las siguientes organizaciones: Asociación Chilena de Seguridad, BancoEstado de Chile, BancoEstado Microempresas S.A., Banco de Crédito e Inversiones S.A., Boehringer Ingelheim, CORFO, Derco, eClass, Empresas Lipigas S.A., Enel Chile, Forus S.A., Sociedad GNL Mejillones S.A., Hewlett Packard Enterprise Chile, Laboratorio Bagó de Chile S.A., Metrogas, Municipalidad de Providencia, Municipalidad de Vitacura, Procter & Gamble, Scotiabank Chile, Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos, Telefónica Chile S.A., Tuxpan Ingeniería Ltda. y Unilever Chile.

los permisos para atender requerimientos de salud, de educación u otros particulares referidos a las necesidades de los hijos.

- ✓ **Los Apoyos Económicos** son un conjunto de beneficios monetarios mediante los cuales se busca celebrar momentos y logros importantes para los colaboradores (por ejemplo, nacimientos, aniversarios) y apoyar a las familias en algunos ámbitos que para la empresa son relevantes, como puede ser la educación y logros académicos de los hijos, la salud de los integrantes de la familia, la adquisición de una vivienda y su equipamiento, reforzar iniciativas colectivas de los propios trabajadores, entre otras.
- ✓ **Actividades para la Integración Familiar**, en las cuales se incentiva que miembros de la familia participen en programas recreativos y culturales realizados por la organización especialmente para ellos, tales como la celebración en familia de eventos importantes para la empresa, que los hijos conozcan el lugar de trabajo de sus padres y se utilicen espacios al aire libre e infraestructura para que las familias usen su tiempo libre.
- ✓ **El Desarrollo Personal y Calidad de Vida** se materializa en programas de prevención de adicciones y violencia intrafamiliar, como también en asesoramiento psicológico, legal, financiero o médico para los integrantes de la familia. También existe una preocupación por la vida saludable materializada en programas deportivos, de salud y alimentación. Por último, están los espacios y actividades de capacitación para el desarrollo de las personas como también en su rol de padres, ofreciéndose Escuelas para Padres y Escuelas para la Vida.

Estas prácticas y beneficios que, en la mayoría de los casos, se formalizan y son comunicados a través de manuales, de informativos o de una intranet, buscan que las personas tengan distintas herramientas de apoyo y que las puedan administrar de manera responsable.

Además, cada institución puede ir definiendo un sello organizacional a través de las Políticas de Conciliación que va instaurando. Es así como algunos privilegiarán dejar un legado en las familias de los colaboradores, apoyando fuertemente la educación de los hijos o la adquisición de la primera vivienda. Para otros, el bienestar y la vida saludable estarán presentes en cada una de las actividades que se realicen; y habrá otros donde la flexibilidad será un eje estratégico que permeará a toda la organización, desde sus espacios de trabajo hasta las jornadas laborales.

Las prácticas que se describen a continuación son las que actualmente están ofreciendo empresas privadas y públicas del país a sus colaboradores y algunas de ellas dicen relación con derechos garantizados por ley, como es el caso de apoyos a la maternidad y a la paternidad o el uso de feriados legales con motivos de nacimientos o defunciones. También existen otros beneficios para los trabajadores que están contemplados en la legislación nacional y que se pueden encontrar en el Capítulo 6 de este libro que aborda el marco legal vigente regulado por el Código del Trabajo y que está vinculado al ámbito de la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal.



# 3.1

## FLEXIBILIDAD LABORAL

## 1. TRABAJO EN FORMA REMOTA, TELETRABAJO, HOME OFFICE

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio que permite al colaborador realizar su labor desde la casa, durante la misma jornada laboral indicada en su contrato, por lo que se entiende que está permanentemente disponible en esas horas. Esta modalidad se puede implementar para todos los días de la semana o sólo algunos, intercambiando días en la oficina y otros en la casa.

Por lo general, a este beneficio acceden quienes previamente han participado de un proceso de postulación y análisis técnico, que no necesariamente sea imprescindible su presencia física en la oficina, con posibilidad de medir el rendimiento en el trabajo y, por último, que su jefe directo en conjunto con el departamento de Recursos Humanos den la autorización para ello.

Por otra parte, es importante que el domicilio del trabajador cuente con las condiciones técnicas, sociales y de seguridad requeridas para garantizar adecuadas condiciones de desempeño. Por ejemplo, muchas veces se efectúa una validación de las condiciones tecnológicas y/o informáticas en los domicilios, revisando la conectividad, soporte informático, desvío de las llamadas de la empresa a la casa y seguridad de la información a nivel de soporte y de sistema.

La entidad en general provee al colaborador de la tecnología necesaria, como un computador, plataforma VPN y accesorios ergonómicos, para que pueda desarrollar cómodamente su ocupación, cuide su salud y su seguridad.

Para velar por el buen desempeño de las labores, se acuerdan con éste indicadores de productividad y desempeño, con el propósito de evaluar los resultados de la implementación de este mecanismo de flexibilidad.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para quienes tienen un contrato indefinido, con una antigüedad entre uno a dos años en la organización y que cumpla con los requisitos y requerimientos que se solicitan, tales como:

- ✓ Realizar una labor cuyas responsabilidades laborales y funcionales lo permita.
- ✓ Habitar un inmueble que tenga la factibilidad técnica y de seguridad requerida para garantizar óptimas condiciones de desempeño.
- ✓ Contar con la aprobación de la jefatura directa al momento de postular a este beneficio y en algunos casos también se solicita la de su equipo de trabajo.

## 2. HORARIO FLEXIBLE EN LA ENTRADA Y SALIDA DE LA JORNADA LABORAL

### DESCRIPCIÓN:

Las organizaciones permiten a los colaboradores definir el momento de inicio de su jornada laboral dentro de una franja de tiempo (por ejemplo, de dos horas), ajustándose automáticamente su horario de salida según la cantidad de horas de su jornada.

Algunas instituciones establecen dos o tres alternativas predefinidas de horarios de ingreso y de salida, para que sus colaboradores elijan la que más les acomoda según sus necesidades. Por ejemplo, puede ser que el ingreso se realice entre las 7:30 a 9:00 y la salida entre las 16:30 a 18:00, cuando es una jornada de 9 horas diarias.

### REQUISITOS:

La flexibilidad de horario está disponible en general para todos aquellos que tienen un contrato de trabajo indefinido y cuyas responsabilidades y funciones laborales se lo permitan.

Debe solicitarse una vez que se ha acordado con la jefatura directa el horario de ingreso y salida.

## 3. TRABAJO A TIEMPO PARCIAL

### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece la posibilidad de trabajar a tiempo parcial a quienes se desempeñan en cargos y puestos que sean compatibles con este beneficio. La persona con su jefe directo establecen el número de horas, el horario que cumplirá y el sueldo que tendrá.

Acceder a una jornada laboral parcial puede ser solicitada por el colaborador al momento de ingresar a la institución, o bien en un momento circunstancial, producto de alguna contingencia personal o familiar, que impiden al trabajador desempeñar sus funciones en su jornada habitual.

Algunas organizaciones establecen diferencias en los beneficios a los cuales acceden estas personas, como por ejemplo, los bonos económicos pueden ser inferiores a los que reciben aquellas personas que trabajan jornada completa.

### REQUISITOS:

Por lo general, el trabajo a tiempo parcial está disponible para quienes al momento de ingresar lo soliciten o bien que cuentan con un contrato indefinido, pero que requieren modificar su jornada laboral.

## 4. TRABAJO SEGÚN OBJETIVOS Y METAS

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio que permite al trabajador organizar su jornada laboral a partir del cumplimiento de los objetivos y el logro de las metas acordadas con su jefatura, sin un cumplimiento estricto de un horario. Esta modalidad por lo general no está sujeta a un control de las horas de trabajo, debido a que se prioriza organizar el tiempo de modo que facilite el cumplimiento de las metas acordadas, respetando la cantidad de horas estipuladas en su contrato.

### REQUISITOS:

El trabajo por objetivos está disponible por lo general para aquellos colaboradores que tienen un contrato indefinido y cuyas responsabilidades y funciones laborales se lo permitan.

## 5. JORNADA LABORAL REDUCIDA

### DESCRIPCIÓN:

La organización establece que la jornada laboral será inferior a las 45 horas semanales definidas por la ley. Por lo general, se reduce la jornada a 42 horas, distribuyéndolas entre lunes y jueves con los mismos horarios de ingreso y salida, y en el caso de incluir el viernes se establece una jornada más corta.

### REQUISITOS:

Lo anterior puede estar disponible para todos los colaboradores con contrato indefinido, sin distinción por el tipo de contrato o antigüedad.

## 6. DÍAS DE PERMISO POR MATRIMONIO, ACUERDO DE UNIÓN CIVIL Y/O MUERTE DE UN FAMILIAR DIRECTO

### DESCRIPCIÓN:

Conscientes de que hay momentos en la vida que son cruciales para las personas, se otorgan días de permiso a los colaboradores para que puedan vivirlos tranquilamente y en compañía de su familia. La cantidad de días varía conforme a la realidad de cada organización y de la circunstancia por la cual se solicita, pero siempre son adicionales a lo que la ley ya garantiza a los trabajadores.

Ejemplos de estos beneficios son los siguientes:

- ✓ **Matrimonio o Acuerdo de Unión Civil:** 2 días de permiso adicional a los 5 días contemplados en la legislación.

- ✓ **Muerte de un familiar directo:** 1 a 2 días adicionales a los 7 días que se deben otorgar en caso de fallecimiento del cónyuge o hijos y 2 días adicionales por la defunción de los padres del trabajador que se suman a los 3 días legales. También pueden ser 3 días cuando la persona fallecida es de la región donde se reside y 5 días cuando el fallecido es de otra región.

Es importante señalar que el Código del Trabajo establece que los trabajadores tienen derecho a permisos remunerados en determinados casos, como son la muerte del cónyuge o la de un hijo (7 días corridos) y de un hijo en período de gestación (3 días hábiles), o de un padre (3 días hábiles). Otros permisos se pueden consultar en el Capítulo del Marco Legal de este libro.

#### REQUISITOS:

Estos beneficios por lo general están disponibles para todos los trabajadores.

## 7. BANCO DE TIEMPO O DÍAS LIBRES PARA USO PERSONAL

#### DESCRIPCIÓN:

Beneficio que otorga a los colaboradores una cierta cantidad de horas mensuales o anuales, o días en el año conformando un banco de tiempo -adicional a las vacaciones legales- para que puedan utilizarlo en distintas actividades de su interés o trámites de índole personal y familiar. Algunas entidades ofrecen entre 4 a 6 días hábiles, que se pueden traducir entre 32 a 48 horas diarias (1 día: 8 horas).

Se puede establecer que la solicitud, en el caso de horas mensuales o anuales, sea por una cantidad mínima de tiempo (por ejemplo, 1 hora) y un máximo de horas diarias (por ejemplo, 4 horas). Algunas organizaciones definen que su uso se realice a través de un día completo de permiso o fraccionado en media jornada de trabajo.

#### REQUISITOS:

Suele estar disponible para todos los colaboradores que tienen un contrato indefinido. Para solicitarlo, debe coordinarse previamente con su jefatura.

## 8. SALIR TEMPRANO LOS VIERNES

#### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece a sus colaboradores la posibilidad de salir más temprano los viernes. Existen diversas modalidades de cómo hacerlo efectivo:

- ✓ Extender la jornada de lunes a jueves, unos 15 o 20 minutos adicionales para compensar las horas que no se trabajarán el día viernes por retirarse más temprano.

- ✓ Sólo se saldrá más temprano uno o dos viernes al mes, sin necesidad de extender la jornada laboral en los días previos.
- ✓ Retirarse más temprano todos los días viernes del mes, pero resguardando que en total la jornada laboral sea en torno a las 42 y 45 horas de trabajo semanal.
- ✓ Se entrega sólo en época de verano o en temporada baja de producción, sin necesidad que el trabajador recupere las horas en otros días de la semana.

Con la finalidad de facilitar que efectivamente se salga más temprano los viernes, las entidades que tienen transporte de acercamiento a sus lugares de trabajo disponen que ese día el horario de salida de los buses sea a la misma hora que el término de la jornada laboral especial.

**REQUISITOS:**

Este beneficio por lo general está disponible para todas las personas que tienen un contrato indefinido.

## 9. SEMANA LABORAL COMPRIMIDA PARA TENER UN DÍA LIBRE

**DESCRIPCIÓN:**

Beneficio que otorgan algunas organizaciones, especialmente en los meses de enero y febrero, cuando disminuye su actividad productiva, que permite a los trabajadores ausentarse un día al mes o bien retirarse los días viernes, antes de la jornada habitual.

**REQUISITOS:**

Este beneficio por lo general está disponible para todas las personas que tienen un contrato indefinido.

## 10. DÍAS COMPENSATORIOS POR VIAJE

**DESCRIPCIÓN:**

La organización otorga este beneficio a aquellos colaboradores que por circunstancias especiales han tenido que trabajar por algunos días fuera de la ciudad en que viven. En esas ocasiones, la persona puede tener días libres a fin de compensar los días en que estuvo fuera de su hogar por asuntos laborales.

Cada institución define la cantidad de días libres, pero por lo general es una proporción al tiempo de trabajo fuera del hogar.

**REQUISITOS:**

Generalmente, este es un beneficio que se debe solicitar individualmente, por lo cual el trabajador debe coordinarse previamente con su jefe para definir la forma de compensar los días que correspondan.

## 11. DÍA SÁNDWICH O INTERFERIADO

### DESCRIPCIÓN:

La organización otorga a sus colaboradores como día libre aquel que está entre un día feriado y un fin de semana.

En algunos lugares, este es un beneficio para todo el personal o bien puede ser entregado de manera particular a quienes lo soliciten, mediante un compromiso de recuperar ese día durante la semana previa o posterior.

Se pueden utilizar distintas modalidades de recuperación, tales como llegar minutos antes en la mañana, quedarse tiempo adicional al finalizar la jornada laboral o elegir algún día sándwich al año.

### REQUISITOS:

Donde este beneficio está disponible, por lo general es para las personas que tienen un contrato indefinido.

En las organizaciones donde se debe solicitar individualmente, el colaborador debe coordinarse previamente con su jefe para definir qué día se tomará y cuál será la forma de recuperar ese tiempo.

## 12. DÍA O TARDE LIBRE POR EL CUMPLEAÑOS DEL TRABAJADOR Y/O DE SUS HIJOS

### DESCRIPCIÓN:

A los colaboradores que estén de cumpleaños o bien sus hijos, se les permite solicitar el día completo o medio día para celebrar en familia y junto a sus más cercanos esta fecha tan importante para la vida personal y familiar.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tienen un contrato indefinido.

Se entrega a quienes presenten la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento del colaborador.
- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde aparezca la fecha de nacimiento del hijo(a) del trabajador.

## 13. DÍA O TARDE LIBRE POR CELEBRACIONES NACIONALES O RELIGIOSAS

### DESCRIPCIÓN:

Una manera de valorar la interculturalidad al interior de la organización y demostrar el respeto por las diversas creencias religiosas, es permitir a los colaboradores extranjeros faltar el día en que se celebra la fiesta nacional de su país o bien la celebración de una fiesta religiosa que no esté incluida dentro del calendario de feriados nacionales.

### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general está disponible para todos los trabajadores que tienen un contrato indefinido.

## 14. DÍA LIBRE POR MUDANZA

### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece a sus colaboradores poder ausentarse del trabajo uno o dos días con motivo de un cambio de domicilio. En algunas instituciones se otorga una vez al año y en otras no se establece una cantidad predefinida, puesto que se estima que son situaciones circunstanciales.

### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general está disponible para todos los trabajadores, quienes al momento de solicitarlo deben acreditar la mudanza mediante la presentación de algún documento como un salvo conducto o un certificado del nuevo domicilio.

El colaborador debe coordinarse previamente con su jefatura directa para solicitar este beneficio.

## 15. LLEGAR MÁS TARDE AL TRABAJO EL PRIMER DÍA DE CLASES DE LOS HIJOS

### DESCRIPCIÓN:

Permite que madres y padres acompañen a sus hijos en el primer día de clases del año escolar, pudiendo ingresar más tarde de lo habitual.

Algunas entidades lo ofrecen de manera particular o bien como parte de su “banco de tiempo” o de las medidas de flexibilidad a la que pueden optar los trabajadores dentro de una nómina preestablecida de beneficios. De esta manera, los colaboradores pueden escoger este beneficio a cambio de otro o utilizarlo en el tiempo libre que disponen para hacer diversos trámites.

#### REQUISITOS:

En general, está disponible para todos quienes tienen un contrato indefinido.

## 16. PAUSAS LABORALES CON GOCE DE SUELDO PARA CAPACITACIONES O DESARROLLO DE PROYECTOS PERSONALES

#### DESCRIPCIÓN:

Los colaboradores disponen de una cierta cantidad de horas mensuales o días anuales para ser utilizados en programas de capacitación, desarrollo de proyectos personales, actividades de docencia, entre otros, los cuales no se deben recuperar y no se descuentan de la remuneración.

#### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general está disponible para todos aquellos que tienen un contrato indefinido y con un determinado período de antigüedad en la organización. Estos deben presentar la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Antecedentes acerca del proyecto o estudio que quiere realizar el colaborador y los impactos que tendrá para su desarrollo profesional y personal.
- ✓ Carta de autorización y de respaldo de su jefatura directa.

## 17. DESCANSO PROFESIONAL O PERMISO SIN GOCE DE SUELDO

#### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece un permiso especial que permite al trabajador ausentarse de sus responsabilidades laborales por un período de tiempo, para que pueda dedicarse a sus asuntos personales, educacionales o de otra índole. Durante ese tiempo, no recibirá su remuneración mensual.

Algunas instituciones al momento de entregarlo, suspenden para todo tipo de efectos legales y previsionales el contrato de trabajo del colaborador.

### REQUISITOS:

Este es un beneficio que suele ser para todos quienes tengan un contrato indefinido y un determinado período de antigüedad en la organización.

Se otorga a quienes presenten la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Antecedentes acerca de la iniciativa que se quiere llevar a cabo y los impactos que tendrá para su desarrollo profesional y personal.
- ✓ Carta de autorización y de respaldo de su jefatura directa.

## 18. FLEXIBILIDAD DE HORARIO PARA LOS TRABAJADORES QUE REALIZAN ESTUDIOS

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio que permite a los colaboradores que estudian ajustar su jornada para que sea compatible con las exigencias académicas. Para ello se puede modificar su horario de ingreso o salida, o bien reducir su jornada laboral para algunos días en particular o por todo el período de tiempo que duran sus estudios, sin afectar su remuneración mensual.

### REQUISITOS:

En general está disponible para todos aquellos que tengan un contrato indefinido y un determinado período de antigüedad en la organización.

Se entrega a quienes presenten la documentación requerida para acreditar que se está realizando algún programa de estudio, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento educacional.
- ✓ Certificado de matrícula del trabajador en el establecimiento educacional donde está desarrollando sus estudios.
- ✓ Carta de autorización y de respaldo de su jefatura directa.

## 19. TIEMPO DE VACACIONES ADICIONAL AL LEGAL

### DESCRIPCIÓN:

La organización otorga días de vacaciones adicionales a lo legalmente establecido para todos los trabajadores, o bien puede ser sólo para aquellas personas que toman sus vacaciones en un período del año que se denomina “temporada baja”, la que comprende los meses de abril a noviembre de cada año, o en los meses en que se tiene menor demanda laboral.

Es importante señalar que por ley, las personas que hayan laborado diez años para uno o más empleadores, sean estos continuos o no, les corresponde un día adicional de feriado por cada tres nuevos años trabajados.

### REQUISITOS:

Este es un beneficio que en general es para todos aquellos que tengan un contrato de trabajo indefinido y un determinado período de antigüedad en la organización.



# 3.2

## AYUDAS A LA MATERNIDAD Y A LA PATERNIDAD

## Beneficios para colaboradoras embarazadas

### 20. INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO GESTACIONAL

#### DESCRIPCIÓN:

Con el propósito de que la madre conozca las distintas etapas del desarrollo gestacional de su hijo(a) y los cambios que ella vive durante el embarazo, la organización provee un servicio mensual donde le entrega a la trabajadora información sobre los cambios que va teniendo en su organismo y el de su hijo(a), así como también recomendaciones para mantener una salud y alimentación adecuada en este período.

#### REQUISITOS:

Beneficio que está disponible para todas las colaboradoras que informan su embarazo mediante un certificado médico y tienen un contrato indefinido.

### 21. COLACIÓN ESPECIAL PARA LA EMBARAZADA

#### DESCRIPCIÓN:

Conscientes de la importancia que tiene una adecuada alimentación para las mujeres embarazadas, la organización entrega al medio día y/o en la tarde una colación saludable, adecuada a las necesidades nutricionales que ellas tienen en este tiempo.

#### REQUISITOS:

Esta colación está disponible para todas las colaboradoras que informan su embarazo mediante un certificado médico y tienen un contrato indefinido.

### 22. ASESORÍA NUTRICIONAL

#### DESCRIPCIÓN:

Las instituciones también se preocupan por el estado nutricional de las mujeres embarazadas. En este sentido, éstas ponen a su disposición la asesoría de un nutricionista, para que las evalúe y entregue orientación adecuada con el fin de mantener una alimentación saludable conforme a sus necesidades alimentarias.

#### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todas las trabajadoras que informan su embarazo mediante un certificado médico y tienen un contrato indefinido.

## 23. FLEXIBILIDAD HORARIA PREVIO AL DESCANSO PRENATAL

### DESCRIPCIÓN:

La institución ofrece a las colaboradoras que están embarazadas la posibilidad de retirarse antes de su jornada habitual de trabajo. Esto se puede realizar de manera ocasional, conforme a un requerimiento especial, o bien es un beneficio formalizado y preestablecido que se entrega a partir del quinto mes u otro de embarazo. La reducción de la jornada puede ser acordada con la jefatura directa, o bien está predefinida por la organización.

### REQUISITOS:

Por lo general está disponible para todas las colaboradoras que informan su embarazo mediante un certificado médico, tienen un contrato indefinido y lo solicitan a su jefatura.

## 24. TRABAJO DESDE LA CASA EN FORMA OCASIONAL

### DESCRIPCIÓN:

En algunos casos particulares, la organización facilita que las mujeres embarazadas que lo requieran puedan desempeñar su labor desde la casa por un período de tiempo acotado. Esto se ofrece especialmente cuando las madres están viviendo un momento complicado durante su embarazo y requieren flexibilidad para compatibilizar mejor su embarazo con su desempeño laboral.

### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general está disponible para todas las colaboradoras que informan su embarazo mediante un certificado médico, tienen un contrato indefinido y lo solicitan a su jefatura.

## 25. REGALO PARA EL RECIÉN NACIDO

### DESCRIPCIÓN:

La organización da un regalo a los recién nacidos de los trabajadores que fueron padres. En general, consiste en un ajuar que incluye vestimenta, accesorios y pañales para el nuevo integrante de la familia.

### REQUISITOS:

Beneficio para todas las colaboradoras que dieron a luz.

## Beneficios en el período postnatal para las madres

### 26. DESCANSO MATERNAL DE ACUERDO A LA LEY

#### DESCRIPCIÓN:

El Artículo 195 del Código del Trabajo establece que las trabajadoras tendrán derecho a un descanso maternal de seis semanas antes del parto (“prenatal”) y doce semanas después de él (“postnatal”). Luego, con la Ley N° 20.545 del año 2011 se incorporó en forma adicional el derecho a tener un permiso postnatal parental, el cual se puede ejercer en dos modalidades: doce semanas a continuación del período postnatal y luego volver a trabajar en su jornada normal, o bien tener dieciocho semanas, pero reincorporándose a sus labores una vez terminado el permiso postnatal, por la mitad de su jornada.

Tanto el descanso maternal como el permiso postnatal parental, dan origen a recibir un subsidio material con un tope mensual de UF que es determinado cada año, menos los descuentos legales.

En caso de adopción de niños menores a seis meses, la persona que tenga a su cuidado el menor tiene derecho a doce semanas completas de descanso postnatal. Además en caso de adopción de menores de 18 años se establece un permiso postnatal parental especial.

#### REQUISITOS:

El descanso maternal y el permiso postnatal parental son derechos irrenunciables y están garantizados por la legislación chilena, por lo que pueden acceder a ellos todas las mujeres trabajadoras que acrediten estar embarazadas mediante un certificado médico o de la matrona ante el jefe de su organización.

En caso de adopción, la trabajadora debe presentar una declaración jurada de tener bajo su tuición o cuidado personal al menor causante del beneficio, así como un certificado del tribunal que haya otorgado la tuición o cuidado personal del menor como medida de protección.

### 27. DESCANSO MATERNAL ADICIONAL AL LEGAL

#### DESCRIPCIÓN:

La institución otorga a las colaboradoras que estén haciendo uso de su permiso postnatal parental días adicionales a los estipulados por la ley vigente. La cantidad de días que cada organización establece puede ser distinta para aquellas madres que optaron por las 12 o 18 semanas de permiso.

#### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todas las trabajadoras que tuvieron a su recién nacido o adoptaron y que lo solicitan a su jefatura antes del término de su permiso postnatal parental.

## 28. RETORNO PAULATINO AL TÉRMINO DEL PERMISO POSTNATAL PARENTAL

### DESCRIPCIÓN:

La organización entrega a las colaboradoras que hayan sido madres, la posibilidad de modificar temporalmente su jornada luego del término de su permiso postnatal parental.

De esta manera, las madres pueden laborar menos horas durante un número acotado de meses, percibiendo el total de su remuneración mensual, hasta retomar su jornada habitual.

Ejemplo de un plan de reintegro es el siguiente:

- ✓ **Primer mes:** trabajan 3 horas menos de su jornada habitual
- ✓ **Segundo mes:** 2 horas menos de su jornada habitual
- ✓ **Tercer mes:** 1 hora menos de su jornada habitual
- ✓ **Cuarto mes:** se retoma la jornada habitual

Las horas que las madres no trabajan durante este proceso de reincorporación, son adicionales a la hora de amamantamiento que legalmente está establecido como un derecho maternal.

### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todas las colaboradoras que tuvieron a su recién nacido o adoptaron y que lo solicitan a su jefatura antes del término de su permiso postnatal parental o al momento de su regreso.

## 29. TRABAJO DESDE LA CASA POR UN PERÍODO DE TIEMPO

### DESCRIPCIÓN:

La institución ofrece a las madres que se reincorporan, la posibilidad de trabajar desde su casa durante las primeras semanas luego de haber terminado el postnatal parental.

Esta medida por lo general es otorgada a las madres que lo requieren por circunstancias especiales y cuyas labores son compatibles con la opción de trabajar desde su hogar.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todas las colaboradoras que tuvieron a su recién nacido o adoptaron y que lo solicitan a su jefatura al término de su permiso postnatal parental.

## 30. BONO POSTNATAL PARENTAL

### DESCRIPCIÓN:

La organización entrega como un beneficio, el asegurar a las madres la totalidad de su remuneración mensual durante todo el período en que estén haciendo uso de su descanso maternal y, por tanto, cubrir con recursos de la institución la diferencia que exista entre el tope en UF del subsidio maternal y su salario.

### REQUISITOS:

Por lo general, está disponible para todas las colaboradoras que estén utilizando su permiso postnatal.

## 31. INDUCCIÓN Y REUNIONES DE ACTUALIZACIÓN LUEGO DEL DESCANSO MATERNAL

### DESCRIPCIÓN:

Conscientes de que la trabajadora tuvo que ausentarse por varios meses, la organización realiza un proceso especial de inducción con el fin de que se interiorice en los cambios que pueden haber ocurrido a nivel informático, de gestión o en otras materias que se vinculen con su desempeño laboral. Asimismo, la compañía toma esto como una oportunidad para recordarle los beneficios que le otorga por su maternidad y su nuevo hijo(a).

Este proceso puede contemplar reuniones con la jefatura directa, el área de Recursos Humanos y con otras áreas que se estimen pertinentes.

### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todas las colaboradoras que regresan de su permiso postnatal parental.

## 32. COLACIÓN DURANTE EL AMAMANTAMIENTO

### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece a las madres que se han incorporado tras el postnatal parental, una colación especialmente preparada para su período de lactancia, de manera de cubrir sus necesidades nutricionales.

Por lo general es entregado por aquellas empresas que dan una colación especial a las madres cuando están embarazadas y, por lo tanto, extienden el beneficio hasta el período de lactancia de la madre.

**REQUISITOS:**

Este beneficio está disponible para todas las colaboradoras que regresan de su permiso postnatal parental e informen que están en el período de lactancia materna mediante un certificado médico.

### 33. SALA DE LACTANCIA O LACTARIO

**DESCRIPCIÓN:**

La institución destina un lugar especial dentro de sus instalaciones, el que es acondicionado especialmente como sala de lactancia, para que las madres puedan concurrir para la extracción de su leche materna y refrigerarla para su uso posterior.

También este espacio es utilizado por las madres que quieren amamantar a su hijo(a) luego de ir a buscarlos a la sala cuna.

**REQUISITOS:**

Este beneficio está disponible para todas las colaboradoras que están en período de lactancia.

### 34. TIEMPO ADICIONAL PARA EL AMAMANTAMIENTO, POR SOBRE LO LEGAL

**DESCRIPCIÓN:**

La organización ofrece a las madres que están amamantando disponer de un tiempo adicional a lo legalmente establecido (1 hora) para realizar esta labor, el cual puede consistir en 30 minutos o una hora adicional.

Este tiempo adicional se otorga durante los primeros meses de retorno al trabajo, de acuerdo a los requerimientos de la madre y el lactante.

**REQUISITOS:**

Este beneficio está disponible para todas las colaboradoras que están en período de lactancia.

## Beneficios en el período postnatal para los padres

### 35. DESCANSO PATERNAL DE ACUERDO A LA LEY

#### DESCRIPCIÓN:

El Código del Trabajo en su artículo 195 establece que el padre tendrá un permiso pagado de cinco días en caso del nacimiento de un hijo, el que podrá utilizar a su elección desde el momento del parto en días corridos, o distribuirlos dentro del primer mes desde la fecha del nacimiento.

Luego, con la Ley N° 20.545 del año 2011, se incorporó adicionalmente el derecho a tener un permiso postnatal parental, el cual consiste en que la madre puede traspasarle al padre un máximo de seis semanas a jornada completa, o bien un máximo de 12 semanas en media jornada.

En ambos casos, las semanas utilizadas deben ser las semanas finales del período de descanso y tendrá derecho a un subsidio en base a sus remuneraciones con un tope en UF que es determinado cada año.

#### REQUISITOS:

El permiso postnatal de 5 días y el permiso postnatal parental son derechos irrenunciables y están garantizados por la legislación chilena, por lo cual pueden acceder a ellos todos los padres trabajadores que tienen un hijo recién nacido.

### 36. DESCANSO PATERNAL ADICIONAL AL LEGAL

#### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece a quienes recién fueron padres la posibilidad de sumar a los 5 días legales de descanso, otra cantidad de días adicionales. Estos generalmente son entre 1 a 5 días y en forma excepcional empresas lo extienden hasta por 30 días. Por lo general deben ser tomados dentro del primer mes de vida del recién nacido.

#### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todos los colaboradores que recién han sido padres y tienen un contrato indefinido.

## 37. JORNADA LABORAL REDUCIDA A PARTIR DEL TÉRMINO DEL POSTNATAL DE LOS PADRES

### DESCRIPCIÓN:

Los trabajadores que han sido padres, pueden acceder a este beneficio que les permite acortar su jornada laboral durante el primer mes o los primeros meses de vida del nuevo integrante de la familia. Por lo general, se ofrece trabajar una o dos horas menos durante un período de tiempo, con el propósito que el padre se ajuste a los requerimientos de su recién nacido y contribuya corresponsablemente en su cuidado.

### REQUISITOS:

Por lo general, está disponible para todos los colaboradores que recién han sido padres y tienen un contrato indefinido.

## 38. PERMISO PARA ACOMPAÑAR A LA MADRE Y/O LLEVAR AL RECIÉN NACIDO A LOS CONTROLES MÉDICOS

### DESCRIPCIÓN:

La organización da permiso al colaborador para acompañar a su cónyuge, pareja o madre del hijo(a) que está por nacer a sus controles médicos durante todo el período gestacional, sin necesidad de recuperar ese tiempo de manera posterior.

También se ha extendido este permiso para que el padre pueda llevar a su hijo recién nacido a los controles médicos y/o acompañar a su cónyuge, pareja o a la madre a estos controles.

### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todos los hombres que informen que su cónyuge, pareja o madre del hijo (a) que está por nacer, está embarazada mediante un certificado médico.

## Beneficios para el cuidado y educación inicial de los hijos

### 39. SALA CUNA PARA HIJOS DE COLABORADORES

#### DESCRIPCIÓN:

El artículo 203 del Código del Trabajo establece que las organizaciones que tienen 20 o más trabajadoras de cualquier edad o estado, deben tener salas anexas e independientes del local, en donde las mujeres puedan dar alimento a sus hijos menores de dos años y dejarlos mientras estén cumpliendo sus funciones. Igual obligación corresponderá a los centros o complejos comerciales e industriales y de servicios administrados bajo una misma razón social o personalidad jurídica, cuyos establecimientos tengan entre todos, 20 o más trabajadoras.

Las instituciones pueden dar cumplimiento a esta obligación teniendo sus propias instalaciones de sala cuna o bien pagando directamente los servicios del establecimiento educacional en el cual la trabajadora lleve a sus hijos menores de dos años.

Algunas entidades que no cumplen con la exigencia de tener 20 mujeres trabajadoras dan como un beneficio adicional el pago del servicio de sala cuna para sus colaboradoras que tengan hijos menores de dos años.

Existen otras organizaciones que han extendido esta ayuda hacia el padre que tiene hijos entre 0 a 2 años, especialmente cuando tienen la sala cuna en sus instalaciones o es de su propiedad.

#### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todos quienes tengan hijos entre 0 a 2 años.

Se entrega a las madres que presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento del hijo(a).
- ✓ Certificado de matrícula y boleta de pago de la sala cuna, en caso de reembolso.

### 40. BONO PARA EL TRASLADO A LA SALA CUNA

#### DESCRIPCIÓN:

Aporte económico para las colaboradoras que tienen hijos entre 0 y 2 años y que deben incurrir en gastos de traslado por ir a dejar y a recoger a la sala cuna a sus hijos, específicamente cuando el establecimiento queda afuera de las instalaciones donde se desempeña.

#### REQUISITOS:

Este beneficio es para todas las trabajadoras que llevan a sus hijos a una sala cuna en un lugar distinto a su lugar de trabajo. Se puede solicitar como requisito la siguiente documentación:

- ✓ Certificado de nacimiento del hijo(a).
- ✓ Certificado de matrícula del hijo(a) en la sala cuna.

## 41. BONO PARA EL CUIDADO DE HIJOS EN EL DOMICILIO

#### DESCRIPCIÓN:

La organización entrega un aporte económico a las colaboradoras que, por una decisión personal o prescripción médica, no utilizan el beneficio de sala cuna y deban cuidar a sus hijos menores en su domicilio. Algunas empresas establecen como límite de edad, el que su hijo tenga 1 o 2 años.

En general, se otorga a partir de la fecha en la cual la trabajadora se reintegra, tras el término de su permiso postnatal parental.

Este bono económico en general es imponible y tributable. Puede ser entregado mensualmente junto con la remuneración o pagarse en cuotas preestablecidas.

#### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todas las colaboradoras que tengan hijos entre 0 a 2 años.

Se concede a las madres que presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento del hijo(a).
- ✓ Certificado médico que acredite el cuidado del menor en su hogar.

## 42. JARDÍN INFANTIL PARA HIJOS DE COLABORADORES

#### DESCRIPCIÓN:

Beneficio para todas las trabajadoras que tengan hijos entre 2 a 6 años de edad y que asisten a un jardín infantil o un establecimiento educacional.

El financiamiento varía entre las organizaciones, algunas cubren el 100% del costo mensual de la colegiatura, otras pagan un porcentaje de la mensualidad y algunas entregan un bono por un monto de dinero preestablecido.

También pueden variar las características del beneficio que recibe cada colaborador, conforme a si está incluido en un convenio colectivo o un contrato individual.

**REQUISITOS:**

Por lo general está disponible para todas las colaboradoras que tengan hijos en el tramo de edad fijado por la institución.

Se concede a las madres que presenten la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento del hijo(a).
- ✓ Certificado de matrícula del hijo(a) en el jardín infantil o establecimiento educacional.

## **43. ACCESO A LUGARES QUE CUBREN LA DIFERENCIA HORARIA ENTRE LA JORNADA ESCOLAR Y LA LABORAL**

**DESCRIPCIÓN:**

La empresa pone a disposición de sus colaboradores este beneficio que permite a las madres y a los padres contar con un lugar seguro y confortable en el que puedan dejar a sus hijos al término de su jornada escolar. Los niños pueden realizar aquí actividades recreativas y de reforzamiento académico, siendo recogidos al término de la jornada laboral de los padres.

A estos lugares se les denomina after school y por lo general reciben a niños entre 1º a 8º Básico. Algunas organizaciones entregan un bono económico para cubrir parcialmente el costo de este servicio para los hijos de sus colaboradores.

**REQUISITOS:**

Este beneficio suele estar disponible para todos los trabajadores cuyos hijos estén dentro del tramo de edad predefinido por la organización.

Se entrega a quienes presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento del hijo.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el hijo del colaborador.

## **44. SERVICIO DE GUARDERÍA DURANTE VIAJES DE TRABAJO U HORAS EXTRAS**

**DESCRIPCIÓN:**

Este beneficio permite a los padres dejar a sus hijos en una sala cuna o jardín infantil, durante un período acotado de tiempo, mientras ellos por asuntos laborales no puedan ir a retirarlos en su jornada

habitual. También se utiliza cuando se tiene un viaje de trabajo y se prefiere dejarlos al cuidado de los profesionales de estos establecimientos infantiles.

**REQUISITOS:**

En general está disponible para todos quienes son madres o padres y cuyos hijos asisten a la sala cuna y/o jardín infantil.

Asimismo, se concede a los colaboradores que lo solicitan por una circunstancia especial.

## 45. PERMISOS PARA IR A LA SALA CUNA Y/O JARDÍN INFANTIL

**DESCRIPCIÓN:**

Las madres que lo requieran, pueden ir a visitar a sus hijos en la sala cuna o jardín infantil, durante su jornada laboral.

En algunas instituciones este beneficio sólo incluye la posibilidad de realizar visitas cuando existe alguna emergencia médica, mientras que en otras se otorga el permiso al colaborador para que asista a las actividades donde la participación de los padres sea relevante. En tanto, en otros lugares se ha optado por dar este beneficio para que sea utilizado conforme al criterio y requerimiento de cada madre y padre.

**REQUISITOS:**

Suele estar disponible para todos aquellos padres cuyos hijos asisten a la sala cuna o al jardín infantil.

Se entrega a quienes lo solicitan y que cuentan con la autorización de su jefatura.

## 46. PERMISOS PARA HACER TRÁMITES PERSONALES RELACIONADOS CON LOS HIJOS

**DESCRIPCIÓN:**

La organización da permiso a sus colaboradores para que puedan llevar a sus hijos al médico, al dentista, asistir a reuniones y a presentaciones en el colegio, entre otras actividades importantes de la vida de sus hijos.

En algunas instituciones se acuerda una cantidad de horas al año destinadas para estas actividades, o bien se van resolviendo caso a caso, de acuerdo a las solicitudes.

**REQUISITOS:**

Por lo general, este beneficio está disponible para todos los trabajadores(as) que tengan hijos, sin hacer distinción por el tipo de contrato. Se concede a quienes lo solicitan y cuentan con la autorización de su jefatura.

## Beneficios para los colaboradores con hijos o familiar directo que tiene alguna enfermedad grave o discapacidad

### 47. AYUDA EN PROGRAMA O ASESORÍA EN SALUD

#### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece a los colaboradores que tengan un hijo o familiar directo con una enfermedad grave, de alto costo o con alguna discapacidad, que se incorpore a esa persona en un programa de salud que le permita cubrir los gastos que no son cubiertos por su isapre o seguro complementario de salud.

También se ofrece la posibilidad de contar con la asesoría de un experto en salud, para que oriente al trabajador en materia de coberturas médicas y los derechos de los contratantes de los seguros.

#### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y que acrediten la enfermedad grave, de alto costo o discapacidad del hijo(a) o familiar directo.

Se entrega a quienes presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco de la persona con el colaborador.
- ✓ Certificado de carga duplo emitido por la caja de compensación.
- ✓ Certificado médico del hijo(a) o familiar directo que tiene la enfermedad o discapacidad.

### 48. AYUDA ECONÓMICA O FONDO DE SALUD

#### DESCRIPCIÓN:

La institución entrega a los colaboradores que tengan un hijo o un familiar directo con alguna enfermedad grave, de alto costo o con discapacidad, un bono económico por un monto de dinero preestablecido, el cual se puede dar por varios meses junto con la remuneración mensual o bien por una sola vez.

También algunas organizaciones han creado fondos corporativos para ayudar a los trabajadores con requerimientos particulares, de modo de acceder a un monto de dinero que contribuya a financiar costos de medicamentos, equipamiento u otros gastos médicos que no son cubiertos por la isapre o por el seguro complementario de salud.

Otra modalidad de apoyo económico es realizar préstamos por un monto de dinero que se devuelve sin intereses o muy bajos y en un plazo de tiempo extenso (en torno a los 36 meses).

### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general está disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y que acrediten la enfermedad grave, de alto costo o discapacidad del hijo(a) o familiar directo.

Se entrega a quienes presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco de la persona con el colaborador.
- ✓ Certificado de carga duplo emitido por la caja de compensación.
- ✓ Certificado médico del hijo(a) o familiar directo que tiene la enfermedad o discapacidad.
- ✓ Documentos que acrediten los gastos médicos que debe incurrir frecuentemente el colaborador por la enfermedad de su familiar directo.

## 49. AYUDA EN TRANSPORTE

### DESCRIPCIÓN:

La organización contribuye de manera particular con un bono económico que está destinado especialmente a cubrir los costos de traslado que requieren las personas que tienen discapacidad o enfermedades graves, puesto que deben asistir frecuentemente a controles médicos, terapias u otras atenciones.

También se han creado fondos especiales, que permiten financiar los costos de traslado de una ciudad a otra, cuando el trabajador debe llevar a su familiar a algún control médico o terapia lejos de la ciudad donde vive.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y que acrediten la enfermedad grave, de alto costo o discapacidad del hijo (a) o familiar directo.

Se entrega a quienes presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco de la persona con el colaborador.
- ✓ Certificado de carga duplo emitido por la caja de compensación.
- ✓ Certificado médico del hijo(a) o familiar directo que tiene la enfermedad o discapacidad.
- ✓ Documentos que acrediten los gastos en transporte que debe incurrir frecuentemente el colaborador por la enfermedad de su familiar directo.

## 50. AYUDA EN FLEXIBILIDAD DE HORARIOS LABORALES

### DESCRIPCIÓN:

Los colaboradores que tienen algún familiar directo con alguna enfermedad grave, de alto costo o con discapacidad, pueden adaptar su jornada laboral a un horario flexible durante un período de tiempo, acortando temporalmente la jornada, modificando los horarios de ingreso y salida, o utilizando otros mecanismos que se acuerden con su jefatura directa.

En caso de hospitalización de algún familiar directo, algunas organizaciones entregan una cierta cantidad de días libres para acompañar al familiar, o bien reducir su jornada laboral durante todo el período de hospitalización.

Estas medidas son adicionales a los permisos para ausentarse del trabajo en caso de una enfermedad o accidente grave y de discapacidad de un hijo(a) del trabajador.

#### **REQUISITOS:**

Este beneficio en general está disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y que acrediten la enfermedad grave o de alto costo o discapacidad del hijo(a) o familiar directo.

Se concede a los trabajadores que presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco de la persona con el colaborador.
- ✓ Certificado de carga duplo emitido por la caja de compensación.
- ✓ Certificado médico del hijo(a) o familiar directo que tiene la enfermedad o discapacidad.

## **51. AYUDA PSICOLÓGICA PARA EL TRABAJADOR Y/O SU GRUPO FAMILIAR**

#### **DESCRIPCIÓN:**

La organización ofrece a los colaboradores que tienen algún hijo o familiar directo con alguna enfermedad grave o con alguna discapacidad, un servicio de ayuda psicológica que le permita resolver los problemas o requerimientos de salud mental que necesite por estar viviendo esta particular situación.

#### **REQUISITOS:**

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y que acrediten la enfermedad grave o discapacidad del hijo(a) o familiar directo.

Los trabajadores deben solicitarlo de manera especial, para lo cual la organización puede pedir un certificado de un médico, psiquiatra o psicólogo que acredite que requiere atención psicológica.

## **52. BECA ESCOLAR PARA LOS HIJOS EN COLEGIOS ESPECIALES**

#### **DESCRIPCIÓN:**

La organización otorga a los colaboradores que tengan un hijo con una enfermedad grave, de alto costo o con discapacidad, un aporte económico especial para cubrir la matrícula o mensualidad del establecimiento educacional al cual asista el escolar. Muchas veces estos establecimientos tienen costos más altos y por ello se ofrece esta ayuda de manera particular.

#### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y que acrediten la enfermedad grave, de alto costo o discapacidad del hijo(a) o familiar directo.

Se entrega a quienes presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco de la persona con el colaborador.
- ✓ Certificado médico del hijo(a) o familiar directo que tiene la enfermedad o discapacidad.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el hijo del trabajador.

## 53. DÍA ESPECIAL PARA COMPARTIR CON EL HIJO(A)

La organización otorga a los colaboradores que tienen un hijo con alguna enfermedad grave, de alto costo o con discapacidad un día libre cada tres meses, con el propósito que puedan compartir esos momentos estrechando los vínculos de los padres con sus hijos en esas circunstancias especiales.

#### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y que acrediten la enfermedad grave, de alto costo o discapacidad del hijo(a).

Se entrega a quienes presentan la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia.
- ✓ Certificado de carga duplo emitido por la caja de compensación.
- ✓ Certificado médico del hijo(a) que tiene la enfermedad o discapacidad.

## 54. ACTIVIDADES SOLIDARIAS PARA AYUDAR A COLABORADORES EN SITUACIONES DIFÍCILES

#### DESCRIPCIÓN:

La organización facilita sus instalaciones y recursos para que grupos de trabajadores organicen acciones que permitan recaudar fondos para las personas que pasan por un difícil momento familiar. Se realizan bingos, rifas, veladas, aportes voluntarios, donaciones de sangre, entre otras iniciativas.

#### REQUISITOS:

Estas son actividades abiertas a todos los colaboradores.



# 3.3

## APOYOS ECONÓMICOS

## 55. BONO POR MATRIMONIO, ACUERDO DE UNIÓN CIVIL Y NATALIDAD, ENTRE OTROS

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio económico que reciben los colaboradores en un momento importante de su vida, tales como el matrimonio, el acuerdo de unión civil y el nacimiento de un hijo(a), entre otros. Con ello la organización quiere demostrar que le importan esas vivencias y las quiere celebrar junto a su trabajador.

Cada institución fija los montos de dinero de los bonos, los cuales pueden variar según los convenios colectivos o los contratos individuales.

La entrega de estos bonos puede ocurrir a los pocos días de ser solicitados por el trabajador, o bien junto con la remuneración mensual.

### REQUISITOS:

Estos beneficios por lo general son para los colaboradores que tienen un contrato indefinido.

Se otorga a los colaboradores que presenten la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar entre otros documentos, lo siguiente:

- ✓ Certificado de matrimonio o del acuerdo de unión civil.
- ✓ Certificado de nacimiento del recién nacido.

## 56. BONO POR DEFUNCIÓN Y SERVICIO FUNERARIO

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio económico que se entrega con ocasión del fallecimiento del colaborador o de un familiar directo, como un hijo, cónyuge, padres o carga legal. Es un monto en dinero que se recibe de manera adicional a la cuota mortuoria que por ley tienen derecho todos los afiliados al sistema de pensiones.

En el caso particular del fallecimiento de un familiar directo, algunas organizaciones además de dar un bono económico, cubren en forma parcial o total los costos del servicio funerario. Esto se otorga especialmente a quienes se ubican en el tramo inferior de la escala de remuneraciones.

En caso de fallecer el colaborador, algunas empresas entregan a sus herederos un monto equivalente a su última remuneración bruta regular, conforme al orden de sucesión establecido por ley.

### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general es para los colaboradores que tienen un contrato indefinido.

Se otorga a los colaboradores o familiares que presenten la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de defunción.
- ✓ Fotocopia de la libreta de familia u otro documento que acredite la relación de parentesco del fallecido con el trabajador.
- ✓ Comprobantes de los gastos del servicio funerario.

## 57. BONO DE FIESTAS PATRIAS

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio económico que se entrega a los colaboradores con motivo de la celebración de las Fiestas Patrias, cuyo monto en dinero puede variar según los convenios colectivos o los contratos individuales.

En general, es un bono que se deposita directamente en la cuenta bancaria del trabajador en las fechas preestablecidas por cada organización.

### REQUISITOS:

Suele estar disponible para todos los colaboradores que tienen un contrato indefinido.

## 58. BONO DE NAVIDAD

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio económico que se otorga con motivo de la celebración de Navidad, cuyo monto en dinero puede variar según los convenios colectivos o los contratos individuales.

Este aguinaldo en algunos lugares reemplaza la caja de mercadería que se entrega en esta fecha, o bien es una ayuda adicional a ésta.

### REQUISITOS:

Por lo general se entrega a todos los colaboradores que tienen un contrato indefinido.

## 59. REGALO DE FIN DE AÑO PARA LOS HIJOS DE LOS TRABAJADORES

### DESCRIPCIÓN:

Al término de cada año, se hace entrega de un regalo a todos los hijos o cargas de sus colaboradores. Este obsequio se puede dar en la fiesta de Navidad o de manera individual.

El tramo de edad para los niños que reciben regalos es determinado por cada institución y por lo general es entre 0 a 14 años.

Los regalos son elegidos por los propios padres de acuerdo a la edad de los niños que lo reciben y en algunas organizaciones se da una giftcard para que los padres o los niños escojan el regalo.

**REQUISITOS:**

Este beneficio en general es otorgado a todos los hijos o cargas de los trabajadores que cuentan con un contrato indefinido.

## 60. CANASTA DE NAVIDAD O DE FIN DE AÑO

**DESCRIPCIÓN:**

En diciembre de cada año, la organización les entrega a los colaboradores una canasta con mercadería destinada especialmente para la celebración de la Fiesta de Navidad o de fin de año.

Algunas instituciones han reemplazado la caja de mercadería por una giftcard que puede ser utilizada en supermercados para la compra de los alimentos que se requieren para dichas celebraciones.

**REQUISITOS:**

Este beneficio suele estar disponible para todos los colaboradores con contrato indefinido.

## 61. BONO POR INICIO DEL AÑO ESCOLAR

**DESCRIPCIÓN:**

Beneficio económico entregado al comienzo del año escolar a los trabajadores que tienen hijos cursando estudios.

Cada organización establece el rango de cobertura del bono, definiendo el período de escolaridad que cubrirá, tales como el nivel educacional preescolar, básica, media o universitaria. Otra alternativa, es determinar la cobertura sobre la base de una edad máxima, que por lo general es hasta los 24 años.

En la mayoría de los casos es un monto fijo que la organización determina para cada uno de los hijos que estén estudiando. Éste contribuye a cubrir los gastos de matrícula, uniforme, útiles escolares u otro requerimiento para el inicio del año escolar.

**REQUISITOS:**

Este beneficio en general está disponible a quienes tengan un contrato indefinido.

Se entrega a quienes presenten la documentación requerida para acreditar que su(s) hijo(s) cumple(n)

con los requisitos preestablecidos, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco del escolar con el colaborador.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el hijo del trabajador.

## 62. ENTREGA DE ÚTILES ESCOLARES

### DESCRIPCIÓN:

Los trabajadores con hijos en etapa escolar reciben en el mes de febrero o marzo una caja con los útiles escolares más frecuentemente solicitados por los establecimientos educacionales.

Algunas organizaciones reemplazan la entrega gratuita de los útiles, por un monto de dinero que permite cubrir los gastos de los materiales necesarios para el comienzo del año académico.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible a quienes tengan un contrato indefinido.

Se otorga a quienes presenten la documentación requerida para acreditar que su(s) hijo(s) cumple(n) con los requisitos preestablecidos, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco con el colaborador.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el hijo del trabajador.

## 63. BONO PARA LA ESCOLARIDAD DE LOS HIJOS

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio económico que se entrega a los trabajadores que tienen hijos que estudian, con el propósito de contribuir en el pago de la colegiatura. El monto en dinero por lo general está preestablecido y puede variar según el nivel de escolaridad de cada hijo (educación básica, media, técnico profesional y universitaria).

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos los trabajadores que tengan un contrato indefinido. Se otorga a quienes presenten la documentación requerida para acreditar que su(s) hijo(s) cumple(n) con los requisitos preestablecidos, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco con el colaborador.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el hijo del trabajador.

## 64. SEGURO DE ESTUDIOS PARA HIJOS DE UN COLABORADOR FALLECIDO

### DESCRIPCIÓN:

Al momento del fallecimiento de un trabajador, la organización hace efectivo un seguro mediante el cual el cónyuge o tutor de los hijos del colaborador, recibirá un beneficio económico destinado a contribuir con el pago de los estudios de los hijos.

Este seguro se puede recibir en una sola oportunidad, o bien es un monto anual que se recibe hasta un máximo de 3 a 5 años.

### REQUISITOS:

Este beneficio está disponible para todos aquellos que tengan un contrato indefinido.

Al cónyuge o tutor de los hijos se le puede solicitar la siguiente documentación:

- ✓ Certificado de defunción del colaborador.
- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco con el trabajador.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el hijo del colaborador.

## 65. BONO PARA REFORZAMIENTO ESCOLAR

### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece a sus colaboradores financiar el costo total o parcial de clases particulares para los hijos de colaboradores que requieran este tipo de apoyo especial. Por lo general es un monto en dinero que está preestablecido y que se entrega en forma mensual o bien puede ser desembolsado contra la presentación de los gastos del reforzamiento escolar.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos los trabajadores con contrato indefinido.

Se otorga a quienes presentan la documentación requerida para acreditar que su hijo requiere de un reforzamiento escolar, para lo cual se puede solicitar:

- ✓ Certificado de nacimiento del hijo del colaborador.
- ✓ Certificado del establecimiento educacional que acredite la necesidad del estudiante de actividades de reforzamiento escolar.
- ✓ Comprobante del costo mensual de las clases particulares.

## 66. COPAGO DE ACTIVIDADES EXTRAPROGRAMÁTICAS PARA HIJOS

### DESCRIPCIÓN:

La organización, con el propósito de incentivar actividades culturales, artísticas y deportivas en los hijos de los colaboradores, ofrece este beneficio que permite cubrir el costo parcial de actividades extraprogramáticas para los niños y jóvenes.

El monto de dinero puede estar previamente definido o bien cubrir un porcentaje que puede llegar a ser el 50% del costo de la actividad, con un tope mensual o anual en UF.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos los trabajadores con contrato indefinido. Se otorga a quienes presentan la documentación requerida para acreditar que su hijo realiza una actividad extraprogramática, para lo cual se puede solicitar:

- ✓ Certificado de nacimiento del hijo del colaborador.
- ✓ Certificado que acredite la inscripción del hijo en la actividad extraprogramática.
- ✓ Comprobante del costo mensual o anual de la actividad.

## 67. BONO POR EXCELENCIA ACADÉMICA

### DESCRIPCIÓN:

Es un premio que valora el esfuerzo y responsabilidad de los hijos de los colaboradores que obtienen calificaciones de excelencia durante su educación básica, media, técnico profesional y/o universitaria.

Por lo general, se solicita que los estudiantes tengan un promedio de notas que los ubique dentro del 10% de los mejores alumnos de su curso, o bien cuyo promedio final de año sea sobresaliente.

A modo de ejemplo, se establecen los siguientes promedios de nota:

- ✓ Nota mínima en educación básica y media: 6,0 o 6,5.
- ✓ Nota mínima en educación técnico o superior: 5,5 o 6,0.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos aquellos que tengan un contrato indefinido. En algunas organizaciones se prioriza a los hijos de trabajadores cuyas remuneraciones están por debajo de un determinado monto.

Se entrega a quienes presenten la documentación requerida para acreditar que su(s) hijo(s) cumple(n) con los requisitos preestablecidos, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco con el colaborador.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el hijo del trabajador.
- ✓ Certificado de notas o del ranking de notas (para acreditar que está dentro del 10% con mejores calificaciones) del año anterior a la postulación del beneficio.

## 68. BONO PARA LOS HIJOS QUE ESTUDIAN EN PREUNIVERSITARIO

### DESCRIPCIÓN:

Aporte económico que entrega la organización para aquellos colaboradores que tienen hijos que estén cursando un preuniversitario o bien lo hayan realizado.

Es un bono que se da una vez al año y cuyo monto está preestablecido.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos los que tengan un contrato indefinido.

Se entrega a los colaboradores que presenten la documentación requerida para acreditar que su(s) hijo(s) cumple(n) con los requisitos preestablecidos, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa el preuniversitario.
- ✓ Certificado de asistencia, con un mínimo cumplido en torno al 75%.

## 69. BONO PARA LOS HIJOS CON MEJOR PUNTAJE EN LA PSU

### DESCRIPCIÓN:

Este bono lo entrega la organización para aquellos trabajadores cuyos hijos hayan obtenido un puntaje sobresaliente en la Prueba de Selección Universitaria (PSU). De esta manera, se quiere premiar y distinguir el esfuerzo y la capacidad de estudio de los jóvenes.

### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general está disponible para todos los que tengan un contrato indefinido.

Se otorga a los colaboradores que presenten la documentación requerida para acreditar que su(s) hijo(s) cumple(n) con los requisitos preestablecidos, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de nacimiento o fotocopia de la libreta de familia donde se establezca el parentesco con el trabajador.
- ✓ Certificado con los resultados de la PSU.

## 70. BECA DE EXCELENCIA DEPORTIVA

### DESCRIPCIÓN:

Considerando la importancia de fomentar una vida saludable y destacar la práctica de alguna disciplina deportiva, la organización otorga becas de excelencia para el financiamiento de equipos e implementos deportivos.

Esta beca está dirigida a los colaboradores y también en algunos lugares se ha extendido a los hijos de los trabajadores, quienes deben por lo general postular para acceder a ellas.

### DESCRIPCIÓN:

Es un beneficio que usualmente es extensivo a todos los colaboradores con contrato indefinido y con una determinada antigüedad en la organización.

Se otorga a los colaboradores y a los hijos de trabajadores que se adjudiquen la beca, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de una federación deportiva que acredite que la persona practica un deporte con categoría de seleccionado o alto rendimiento.
- ✓ Presupuesto de los implementos deportivos a financiar con la beca de excelencia deportiva.

## 71. BONO O BECA PARA TRABAJADORES QUE ESTUDIAN

### DESCRIPCIÓN:

Aporte económico que entrega la institución para aquellos que quieran estudiar o lo estén haciendo en la actualidad. Por lo general, se consideran cursos de perfeccionamiento profesional y/o estudios superiores.

Es un bono que en algunas organizaciones se otorga exclusivamente cuando el curso de perfeccionamiento o los estudios son en temas afines al giro de la empresa y/o del cargo que desempeña el trabajador.

En otras instituciones este bono es un monto preestablecido, o un porcentaje del costo total del programa de estudio.

Algunas veces se puede llegar a un acuerdo con el colaborador de que una vez finalizado el programa de estudios, éste se compromete a permanecer en la entidad por el mismo período de tiempo que duraron los estudios o un plazo predefinido.

### DESCRIPCIÓN:

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y con una determinada antigüedad en la organización.

Por lo general, se debe postular y para ello la institución puede solicitar la siguiente documentación:

- ✓ Información del programa de estudio que se quiere realizar y/o que se está cursando, y la cantidad de dinero que se necesita.
- ✓ Explicación de por qué el programa de estudio contribuirá en el desempeño laboral del trabajador.

## 72. BONO PARA TRABAJADORES CUYO CÓNYUGE ESTÉ ESTUDIANDO

### DESCRIPCIÓN:

Aporte económico que se entrega a aquellos colaboradores que tienen cónyuges inscritos como carga legal, y que están estudiando en los niveles educacionales medio, técnico profesional o universitario.

Es un bono que por lo general se da una vez al año y cuyo monto está preestablecido.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos los que tengan un contrato indefinido y con una determinada antigüedad en la organización.

Por lo general, se debe postular y para ello se puede solicitar la siguiente documentación:

- ✓ Certificado de matrimonio emitido por el Registro Civil u otro documento que conste que el cónyuge es carga legal.
- ✓ Certificado de alumno regular del establecimiento donde cursa estudios el cónyuge del colaborador.

## 73. SEGURO COMPLEMENTARIO DE SALUD PARA LA FAMILIA

### DESCRIPCIÓN:

La organización entrega un seguro de salud complementario que cubre parte de los copagos de las prestaciones médicas que no son cubiertas por los programas de salud de las Isapres o Fonasa. Puede también cubrir gastos médicos ambulatorios, hospitalarios, exámenes, medicamentos u otros, conforme al tipo de seguro que se contrate.

El financiamiento de este seguro puede ser cubierto en su totalidad por la empresa o en forma conjunta con el colaborador, al cual se le cobra una prima mensual que puede variar según su renta imponible mensual y número de cargas médicas.

### REQUISITOS:

Este seguro complementario en general está disponible para todos los que tengan un contrato indefinido. Sus características pueden variar según los convenios colectivos o los contratos individuales.

## 74. SEGURO CATASTRÓFICO DE SALUD

### DESCRIPCIÓN:

La institución entrega un seguro para enfermedades catastróficas o de alto costo del trabajador y de sus familiares directos, que cubre el costo total o un porcentaje de los gastos incurridos en salud por el tratamiento de una enfermedad de alto costo.

Este seguro puede cubrir gastos médicos ambulatorios, hospitalarios, exámenes y medicamentos, u otros, conforme al tipo de seguro que se contrate.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos los que tengan un contrato indefinido. Sus características pueden variar según los convenios colectivos o los contratos individuales.

## 75. SEGURO DE VIDA PARA EL COLABORADOR Y/O SUS CARGAS

### DESCRIPCIÓN:

La organización financia en forma íntegra o parcial el costo de una póliza de seguro de vida para cada trabajador, el cual permite cubrir necesidades económicas luego del fallecimiento del colaborador o de un familiar directo. Los montos varían de acuerdo a la póliza contratada por cada organismo.

### Requisitos:

Este beneficio por lo general está disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido. Sus características pueden variar según los convenios colectivos o los contratos individuales.

## 76. PAGO DE DÍAS POR LICENCIAS MÉDICAS

### DESCRIPCIÓN:

La organización cancela a los trabajadores que presentan licencias médicas inferiores a 11 días (plazo legal para que se pague la totalidad de la licencia), el pago de los días no cubiertos por la licencia (3 días) y que el empleador no tiene la responsabilidad legal de pagar. En algunas entidades sólo se paga uno o dos días de la licencia que no son cubiertos por la Isapre o por Fonasa.

En algunos casos, este aporte se entrega sólo una vez al año, y en otros, se aplica para cada una de las licencias médicas que presente el colaborador durante el año.

**REQUISITOS:**

En general este beneficio está disponible para todos los que tengan un contrato indefinido.

Se otorga a quienes presenten la documentación requerida, para lo cual se puede solicitar lo siguiente:

- ✓ Certificado de licencia médica por un período inferior a 11 días.

## 77. BONO DE VACACIONES

**DESCRIPCIÓN:**

Aporte económico que reciben los trabajadores una vez al año, destinado a cubrir parte de los gastos que se incurren durante las vacaciones de invierno o verano.

En algunas organizaciones, este bono es exclusivamente para los colaboradores que hacen uso de su feriado legal durante un período del año que se denomina “temporada baja” y que puede comprender desde el mes de abril a noviembre de cada año.

El monto está previamente establecido y puede variar por los convenios colectivos o los contratos individuales. Se puede otorgar en una sola cuota o en forma parcializada, en los meses de julio y enero de cada año.

**REQUISITOS:**

Este beneficio en general está disponible para todos los que tengan un contrato indefinido y con una determinada antigüedad.

## 78. INCENTIVO AL AHORRO HABITACIONAL

**DESCRIPCIÓN:**

Aporte económico que es entregado a los trabajadores que acreditan perseverancia y esfuerzo para reunir el ahorro que requieren para la compra de una vivienda y así acceder a un subsidio habitacional.

Algunas organizaciones exigen un período mínimo de tiempo en el cual se haya realizado el ahorro habitacional. En general, es un monto en dinero que es otorgado en una sola oportunidad, cuando el colaborador o su cónyuge acreditan la compra o promesa de compraventa de la vivienda.

**REQUISITOS:**

Este beneficio suele estar disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido.

Por lo general, se debe postular y para ello se puede solicitar la siguiente documentación:

- ✓ Libreta de ahorro para la vivienda en la cual se acredite que se ha efectuado un ahorro sistemático por un mínimo de tiempo exigido.
- ✓ Escritura de la promesa de compraventa de la propiedad legalizada ante un notario público.
- ✓ Escritura de compraventa legalizada ante un notario público.
- ✓ Cuando el comprador es el cónyuge del colaborador, se solicita además el certificado de matrimonio.
- ✓ Documento escrito por el jefe del trabajador, en el cual conste una apreciación laboral de la persona, avalando la postulación que el colaborador realiza a este beneficio.

## 79. SUBSIDIO HABITACIONAL O AYUDA PARA LA COMPRA DE LA PRIMERA VIVIENDA

### DESCRIPCIÓN:

Bonificación a la que pueden acceder todos los trabajadores que hayan adquirido su primera vivienda, sea ésta nueva o usada.

Es un monto en dinero previamente establecido, que es entregado en una sola oportunidad, cuando el colaborador o su cónyuge acreditan la compra de la vivienda.

Otra modalidad para dar esta ayuda económica, es mediante un préstamo que se otorga con una tasa de interés preferencial y por debajo del mercado, el cual puede pagarse en un plazo conveniente para el beneficiado.

### REQUISITOS:

En general está disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y con una determinada antigüedad en la organización.

Es un incentivo al cual se debe postular y para ello se puede solicitar la siguiente documentación:

- ✓ Cuando el comprador es el trabajador, se solicita un certificado de dominio vigente de la propiedad o copia de la escritura de compraventa legalizada ante un notario público.
- ✓ Cuando el comprador es el cónyuge del colaborador, se solicita el certificado de dominio vigente de la propiedad o copia de la escritura de compraventa legalizada ante un notario público y el certificado de matrimonio.
- ✓ Documento escrito por el empleador, en el que se constata una apreciación del desempeño laboral del trabajador, avalando la postulación hacia este beneficio.

## 80. BONO PARA EQUIPAMIENTO O MEJORAMIENTO HABITACIONAL

### DESCRIPCIÓN:

Como una forma de premiar el esfuerzo familiar y la perseverancia en el ahorro para comprar una vivienda, la organización pone a disposición un bono económico al cual pueden postular todas las personas que hayan obtenido un subsidio habitacional del Estado para la compra de una vivienda nueva o usada.

Este beneficio consiste en un monto en dinero, el cual está destinado principalmente a equipar la nueva vivienda o mejorar su infraestructura, de acuerdo a las necesidades de la familia del colaborador.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todas las personas que tengan un contrato indefinido y con una determinada antigüedad.

En general, se debe postular y para ello se puede solicitar la siguiente documentación:

- ✓ Documento que acredite la entrega del subsidio habitacional otorgado por el Estado.
- ✓ Cuando el comprador es el trabajador, se solicita un certificado de dominio vigente de la propiedad o copia de la escritura de compraventa legalizada ante un notario público.
- ✓ Cuando el comprador es el cónyuge del colaborador, se solicita el certificado de dominio vigente de la propiedad o copia de la escritura de compraventa legalizada ante un notario público y el certificado de matrimonio.
- ✓ Documento escrito por el empleador en el cual conste una apreciación laboral del trabajador, avalando la postulación que el colaborador realiza a este beneficio.

## 81. PRÉSTAMOS DE EMERGENCIA

### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece a sus colaboradores préstamos en dinero o en UF para enfrentar situaciones que requieren un apoyo especial. Son créditos que pueden cubrir situaciones inesperadas en el ámbito de la salud, vivienda u otras emergencias o necesidades graves que tenga el trabajador.

Cada institución define las condiciones particulares de estos préstamos, tales como el monto, el cobro o no de intereses, los plazos de pago, entre otros.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos los trabajadores que tengan un contrato indefinido y con una determinada antigüedad.

Se debe postular y para ello se solicita la documentación pertinente que acredite la situación que origina la solicitud del préstamo, tales como presupuestos, boletas por gastos incurridos en casos de emergencia, entre otros.

## 82. BONO, TICKET O SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

### DESCRIPCIÓN:

La organización da mensualmente un monto de dinero para cubrir los gastos de alimentación de las personas durante su jornada de trabajo.

Este bono puede utilizar diferentes modalidades, tales como incluirlo en la liquidación de sueldo, la entrega de un talonario con tickets para la compra de alimentos y/o pago del almuerzo en lugares adheridos, o acceso a un casino donde el costo del almuerzo es cubierto por la empresa o descontado mensualmente del sueldo.

Los montos pueden variar por diversas circunstancias, entre ellas, por el lugar físico donde se desempeña, si el bono es utilizado para cubrir el costo del almuerzo en el casino de la empresa o bien para comprar alimentos fuera de ella, entre otros.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para los trabajadores que tienen un contrato indefinido.

## 83. CONVENIO DE DESCUENTOS CON EMPRESAS

### DESCRIPCIÓN:

Beneficio que permite realizar compras o acceder a servicios con precios preferentes o con descuentos por pertenecer a la institución.

Se puede hacer efectivo presentando una credencial, tarjeta de descuento, con el RUT del colaborador u otro mecanismo de identificación.

En algunas organizaciones se ha dispuesto que el pago de estos servicios o productos los realice directamente la empresa y al trabajador se lo descuentan mensualmente de su sueldo.

### REQUISITOS:

Este beneficio por lo general está disponible para los trabajadores que tienen un contrato indefinido.

## 84. CONVENIO CON EMPRESAS DE SERVICIOS Y APOYO A LABORES DOMÉSTICAS

### DESCRIPCIÓN:

La institución pone a disposición de sus trabajadores convenios con empresas de servicios y apoyo de labores domésticas en diferentes rubros, tales como aseo domiciliario, jardinería, sistema de mensajería, compra de mercadería con despacho a domicilio, servicio de comida a domicilio, entre otros.

### REQUISITOS:

Es un beneficio que por lo general es para todos los trabajadores.

## 85. PLAN DE AHORRO PARA LA PENSION

### DESCRIPCIÓN:

Con el propósito de incentivar el ahorro previsional de los colaboradores, algunas organizaciones apoyan a aquellos que sistemáticamente han realizado aportes mensuales en su cuenta de Ahorro Previsional Voluntario (APV), entregándoles una cantidad de dinero complementaria a su ahorro, que es proporcional a la antigüedad del colaborador en la empresa así como también al monto del aporte que realiza en su APV y al tiempo en que ha ahorrado en forma voluntaria.

### REQUISITOS:

Es un beneficio que por lo general es para todos los colaboradores con contrato indefinido.

## 86. FONDO CONCURSABLE

### DESCRIPCIÓN:

La institución pone a disposición de los trabajadores un monto de dinero anual destinado a financiar iniciativas que son presentadas por los propios colaboradores para diversas actividades recreativas, culturales, deportivas, entre otras. De esta manera se busca potenciar el trabajo colaborativo en equipo, el liderazgo, la participación y la generación de iniciativas que interpreten los intereses de los miembros de la organización.

El acceso a estos recursos se concreta mediante un proceso de postulación de iniciativas preparadas por los colaboradores, conforme a los requerimientos que la entidad dispone para ello. El dinero que se entrega puede financiar la totalidad del costo de las actividades o parte de ellas, de tal modo de favorecer un financiamiento compartido entre la organización y los trabajadores.

**DESCRIPCIÓN:**

Este beneficio suele estar disponible para todos los que organizadamente elaboren un proyecto y lo presenten durante el período de postulación que tiene el fondo concursable.

## 87. ENTREGA DE TELÉFONO Y/O DIARIO

**DESCRIPCIÓN:**

La organización ofrece convenios con empresas de telecomunicaciones para tener planes preferenciales en servicios de telefonía celular, así como también la entrega de periódicos en sus lugares de trabajo.

En algunos lugares, estos servicios son otorgados gratuitamente a las personas que se desempeñan en cargos directivos, gerenciales y alta jefatura. En otros lugares, los costos de estos servicios son asumidos en forma compartida entre la institución y el colaborador, o bien cuentan con precios preferenciales.

**REQUISITOS:**

En general es un beneficio para todos los colaboradores que tienen un contrato indefinido y una cierta antigüedad en la organización. Su entrega dependerá principalmente de las características del convenio suscrito con la empresa de telefonía o de prensa y del cargo que tenga el trabajador.



# 3.4

## INTEGRACIÓN FAMILIAR

## 88. LUGARES DE RECREACIÓN PARA LA FAMILIA

### DESCRIPCIÓN:

La organización pone a disposición de sus trabajadores y familiares instalaciones deportivas y recreativas para que puedan ser utilizadas durante el año. En general, cuentan con equipamiento para realizar deportes al aire libre, áreas verdes, piscina, zonas de picnic, entre otras.

Estos recintos en algunos casos son de propiedad de la institución o bien son administrados por los sindicatos o pertenecientes a la caja de compensación a la cual está afiliada la organización.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos los colaboradores con contrato indefinido. Para hacer uso de las instalaciones, se solicita una reserva previa y el costo del financiamiento dependerá de cada lugar de recreación.

## 89. LUGARES DE VACACIONES

### DESCRIPCIÓN:

La institución ofrece a sus colaboradores centros vacacionales, en los cuales se puede disfrutar de sus instalaciones deportivas, recreativas y áreas verdes. Por lo general, cuentan con cabañas, servicio de hotelería, acceso a la playa o a piscinas, para disfrutar junto a la familia por varios días, especialmente en períodos vacacionales.

En algunos casos, estos recintos son de propiedad de la organización, o son administrados por los sindicatos o pertenecen a las cajas de compensación a la cual está afiliada la entidad.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos los colaboradores con contrato indefinido. Para hacer uso de las instalaciones, se solicita una reserva previa y el costo del financiamiento dependerá de cada lugar.

## 90. ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS PARA LA FAMILIA

### DESCRIPCIÓN:

La organización realiza diversas actividades que buscan promover la salud física y la vida saludable de los integrantes del grupo familiar de los trabajadores. Se organizan talleres deportivos en distintas

disciplinas, campeonatos deportivos, programas de vida saludable para la prevención de la obesidad infantil y problemas de salud, entre otros.

Estas actividades pueden tener una frecuencia semanal, como los talleres y ramas deportivas, o esporádica, como, por ejemplo, los campeonatos o eventos que se llevan a cabo en una fecha en particular.

#### **REQUISITOS:**

Este beneficio suele estar disponible para todos los colaboradores, sus hijos, cónyuges y/o familiares directos, y por lo general no se hace distinción por el tipo de contrato o la antigüedad en la organización.

Cada actividad define los requisitos exigidos para participar, como es el número de inscritos, la edad y condición de salud en caso de ser necesario.

## **91. BIBLIOTECA ABIERTA A LA FAMILIA**

#### **DESCRIPCIÓN:**

La organización pone a disposición de sus colaboradores y su grupo familiar una biblioteca con una cantidad importante de libros, películas, revistas y otros materiales bibliográficos para que puedan ser consultados en sala o bien se cuenta con un sistema de préstamos para el domicilio.

También existe la posibilidad de ofrecer el acceso a una biblioteca virtual, donde todo el material está disponible en formato electrónico.

#### **REQUISITOS:**

En general es un beneficio para todos los trabajadores.

## **92. DÍA DE LOS HIJOS EN LA OFICINA**

#### **DESCRIPCIÓN:**

La institución realiza una vez al año un evento en el que los hijos de los trabajadores acompañan a sus padres un día a su trabajo, de manera que puedan conocer las oficinas e instalaciones de la organización, el equipo de trabajo de sus padres, a los hijos de ellos, así como también interiorizarse de las labores de sus padres durante su jornada laboral, entre otras.

La actividad puede durar todo un día o sólo medio día y está dirigida a los hijos de los colaboradores que cumplan un determinado rango de edad, quienes participan de diversas instancias de integración y recreación entre los propios niños y otras junto a sus padres.

Algunas instituciones organizan eventos en las cuales los niños realizan las mismas funciones que sus padres o la de otros compañeros.

**REQUISITOS:**

Este tiempo de esparcimiento en general está abierto para todos los hijos de los colaboradores que cumplan con un rango de edad predefinido y que se hayan inscrito previamente. Algunas organizaciones también han hecho extensiva esta actividad a los sobrinos o nietos de colaboradores.

## 93. DÍA DE LA MAMÁ EN LA OFICINA

**DESCRIPCIÓN:**

En las instituciones donde existe un número significativo de profesionales jóvenes, solteros y sin hijos, se realiza algo similar al del “Día del hijo en la oficina”, cuyo protagonista principal son las madres de este grupo de colaboradores. El objetivo es que ellas puedan conocer el lugar de trabajo de sus hijos, los compañeros de oficina y qué labor desempeñan.

Por lo general, dura medio día y se programan actividades de integración y recreación con el propósito de acercar e integrar a la familia directa de los trabajadores a su desempeño laboral, y de esta manera la organización le demuestra a su joven trabajador una preocupación real por él y su familia.

**REQUISITOS:**

Esta actividad en general es abierta para todas las madres de aquellos que no estén casados o no tengan hijos y que se hayan inscrito previamente.

## 94. DÍA DE LA MADRE Y DÍA DEL PADRE

**DESCRIPCIÓN:**

La organización realiza eventos especiales para festejar el día de la madre y del padre en los meses de mayo y junio, respectivamente. Se organizan desayunos, almuerzos u otra actividad en la cual se comparte un momento de camaradería y recreación entre los colaboradores, quienes hacen un reconocimiento especial a los padres de familia.

**REQUISITOS:**

Es abierta a todos los que son madres y padres y por lo general no se hace distinción por el tipo de contrato o la antigüedad, así como tampoco de la edad que tengan los hijos de estos trabajadores.

## 95. PROGRAMA DE VACACIONES (VERANO / INVIERNO) PARA LOS HIJOS O FAMILIARES DE LOS COLABORADORES

### DESCRIPCIÓN:

Durante el período de vacaciones de verano y/o invierno de los escolares, la institución realiza una actividad recreacional con los hijos, sobrinos o incluso nietos de los trabajadores de la organización, que tiene una duración definida (un día o más) y donde se programan actividades de entretenimiento que favorecen el conocimiento e interrelación entre los hijos, hermanos y parientes de los compañeros de labores.

Cada organización define el rango de edad de los participantes, el número de inscritos por trabajador y si pueden asistir parientes en el caso que no tenga o no pueda asistir el hijo(a) del colaborador.

### REQUISITOS:

En general es abierta a todos los hijos, sobrinos o nietos de los trabajadores que cumplan con un rango de edad predefinido y que se hayan inscrito previamente.

## 96. HIJOS PUEDEN SER MONITORES Y ANFITRIONES EN EVENTOS CORPORATIVOS

### DESCRIPCIÓN:

Es un programa dirigido a los hijos de colaboradores mayores de 18 años que les permite participar en actividades internas de la organización cumpliendo las labores de monitores y/o anfitriones.

De acuerdo a su disponibilidad horaria, los jóvenes ingresan a una Bolsa de Trabajo interna de la organización, desde la cual son convocados para participar en distintas actividades corporativas. Ellos reciben un aporte económico por el trabajo realizado, incluyendo locomoción y alimentación.

### REQUISITOS:

El trabajador debe postular a su hijo(a) al programa, entregando los antecedentes que se soliciten en la Bolsa de Trabajo interno para jóvenes.

## 97. JORNADAS VOCACIONALES PARA HIJOS DE COLABORADORES

### DESCRIPCIÓN:

La organización realiza encuentros especialmente dirigidos a los hijos de colaboradores que estén cursando educación media, preferentemente de 3º y 4º Medio, para que conozcan distintas carreras técnicas y profesionales al momento de egresar de sus establecimientos educacionales.

Durante la actividad, profesionales de la organización comparten sus testimonios y reflexiones sobre su ejercicio profesional desde las disciplinas y carreras que estudiaron, con lo cual ayudan a los jóvenes en su proceso vocacional y se los orienta en el mundo laboral.

### REQUISITOS:

En general es una actividad abierta a todos los hijos de colaboradores que cursan la enseñanza media y que se han inscrito previamente a las jornadas vocacionales.

## 98. INTRODUCCIÓN AL MUNDO LABORAL DE LOS HIJOS DE COLABORADORES

### DESCRIPCIÓN:

Es un programa que permite a jóvenes estudiantes de enseñanza media conocer el mundo laboral en el cual se desempeña alguno de sus padres, de manera de familiarizarlos con las distintas labores que se realizan en una organización y así contribuir a su proceso de decisión vocacional.

Esta actividad se organiza por lo general entre los meses de enero y febrero, aprovechando las vacaciones escolares. Puede durar dos semanas y se forman a través de grupos de jóvenes que desempeñan diferentes labores dentro de la institución.

### REQUISITOS:

El colaborador debe postular a su hijo(a) al programa, quien debe ser estudiante de educación media. Se puede exigir un promedio académico destacado, como reconocimiento al esfuerzo académico de los jóvenes.

## 99. PRÁCTICA PROFESIONAL PARA HIJOS DE COLABORADORES

### DESCRIPCIÓN:

Es un programa que permite a los hijos de los trabajadores que estén cursando estudios técnicos o universitarios, hacer su práctica profesional dentro de la empresa, durante un período acotado.

En algunos lugares se establece un cupo limitado para ingresar al programa, por lo cual se hace un proceso de selección de los estudiantes que participarán.

### REQUISITOS:

El trabajador debe postular a su hijo(a) al programa, siendo éste estudiante de educación técnica o universitaria que requiera realizar una práctica profesional. Se puede exigir un promedio académico destacado, como reconocimiento al esfuerzo académico de los jóvenes.

## 100. CELEBRACIÓN DE FIESTAS PATRIAS

### DESCRIPCIÓN:

En el mes de septiembre, la organización realiza una actividad recreativa en la cual se reúne a los trabajadores para celebrar las Fiestas Patrias. En algunos lugares se organiza una ramada para disfrutar un almuerzo durante algún día cercano a las festividades del 18 de septiembre. Otras veces, la institución incentiva a quienes tienen grupos folclóricos para que realicen presentaciones musicales y bailes típicos. También se organizan juegos y presentaciones tradicionales chilenas.

### REQUISITOS:

Es abierta a todos los trabajadores y, por lo general, no se hace distinción por el tipo de contrato o la antigüedad.

## 101. NAVIDAD O FIESTA DE FIN DE AÑO PARA LA FAMILIA

### DESCRIPCIÓN:

A fin de año se lleva a cabo una celebración con todos los colaboradores y su grupo familiar cercano, reservando un lugar especial para compartir diversas actividades recreativas entre los presentes. Por lo general son planificadas para que los hijos de los trabajadores tengan un lugar protagónico. Durante el evento, o en forma posterior, se le entrega un regalo a cada uno de los niños, lo que está condicionado a un límite de edad que suele ser entre los 0 a 14 años.

**REQUISITOS:**

A esta celebración están invitados todos junto a su familia directa, y por lo general no se hace distinción por el tipo de contrato o la antigüedad.

Algunas empresas han incentivado que a aquellos trabajadores que tienen hijos adultos, los puedan acompañar sus nietos.

## 102. CELEBRACIÓN FIESTA ANUAL

**DESCRIPCIÓN:**

La organización desarrolla una actividad de fin de año, con el objetivo de agradecer el compromiso y esfuerzo de todos los colaboradores durante el año, y asimismo, para disfrutar un momento de entretención y de esparcimiento entre los compañeros.

Algunas instituciones prefieren que en esta celebración participen exclusivamente sus trabajadores y, en otras, se incluye también a los cónyuges y/o parejas de éstos.

**REQUISITOS:**

Esta actividad en general es abierta a todos, sin hacer distinción por el tipo de contrato o la antigüedad.

## 103. CENA DE RECONOCIMIENTO POR AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN

**DESCRIPCIÓN:**

La institución realiza una cena anual en la cual se reúne a todos los que cumplen una cantidad significativa de años en la empresa. Es así como, por ejemplo, se celebran los 20, 25, 30, 35 o más años de trayectoria. En ese evento se hace entrega de un reconocimiento por los años de compromiso y labor dentro de la organización.

Se privilegia que cada colaborador asista a la cena acompañado por su cónyuge, pareja o alguien muy significativo para la persona, de manera de visibilizar que el aniversario que cumple el trabajador también es un momento de satisfacción para su familia.

**REQUISITOS:**

Es una actividad en la cual por lo general están invitados sólo los colaboradores que cumplen un aniversario que ha sido predefinido para ser destacado públicamente.

## 104. CELEBRACIÓN BODAS DE PLATA Y DE ORO

Con el propósito de enaltecer y destacar los años de matrimonio de sus colaboradores, la organización realiza gestiones para que el trabajador pueda ir a cenar junto a su cónyuge a un lugar especial, al cumplir 25 años de matrimonio (Bodas de Plata) y en el aniversario número 50 (Bodas de Oro).

Algunas organizaciones hacen las gestiones de reserva y pago directo del servicio y otras entregan una gift card para que el colaborador elija el lugar y lo disfrute junto a su pareja.

### REQUISITOS:

Este beneficio en general está disponible para todos los trabajadores con contrato indefinido.

Se otorga a quienes presentan la documentación requerida para acreditar sus años de matrimonio, para lo cual se puede solicitar:

- ✓ Certificado de matrimonio.



# 3.5

## DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA

## 105. PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DE DROGADICCIÓN, ALCOHOLISMO U OTRAS ADICCIONES

### DESCRIPCIÓN:

Preocupados por las consecuencias médicas, psíquicas, sociales y laborales que se producen por el abuso en el consumo de alcohol, tabaco, drogas y fármacos, es que las organizaciones realizan diversas acciones preventivas y curativas para el tratamiento de estas adicciones.

En general, estas ayudas están dirigidas a todos los que lo solicitan y pueden ser extensivas a su núcleo familiar más cercano.

Los programas pueden incluir charlas y talleres educativos y de sensibilización; asistencia y apoyo especializado para las personas que tienen adicciones; controles toxicológicos y financiamiento de programas de intervención, entre otras acciones.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos los trabajadores que lo solicitan y en algunas organizaciones para sus familiares directos.

Al momento de la incorporación, se efectúa una evaluación médica y psicológica para determinar el tipo de ayuda que requiere la persona y lo que se puede ofrecer.

## 106. PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE VIOLENCIA INTRAFAMILIAR

### DESCRIPCIÓN:

Este programa tiene por objetivo prevenir y brindar apoyo a los colaboradores que viven situaciones de violencia intrafamiliar (VIF). Se busca inculcar el respeto, las relaciones saludables y el cuidado de la persona, su familia y su ambiente laboral para vivir en ambientes libres de todo tipo de violencia.

Se implementa mediante talleres socioeducativos, difusión de material informativo, establecimiento de procedimientos y medidas de apoyo frente a situaciones de VIF, formación de monitores entre los trabajadores y de personas que dan el primer apoyo a quienes manifiestan vivir esta situación.

### REQUISITOS:

Está disponible para todos los trabajadores que lo solicitan.

## 107. ESCUELA PARA PADRES

### DESCRIPCIÓN:

Con el propósito de apoyar a los colaboradores que son padres y madres en el desempeño de sus labores familiares, se realizan charlas y talleres para su crecimiento personal y familiar. En estas actividades se abordan diferentes temáticas vinculadas con la educación de los hijos, la comunicación padre e hijo, las relaciones de pareja, entre otros.

Es recomendable que al inicio de la Escuela para Padres se realice un diagnóstico que permita identificar cuáles son los temas que preocupan e interesan a los asistentes y que serían de su interés para ser abordados en este espacio de formación personal.

### REQUISITOS:

Es un beneficio que por lo general es extensivo a todos los trabajadores.

## 108. CURSOS PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA

### DESCRIPCIÓN:

La institución ofrece diversas instancias de capacitación acerca de temáticas que son de interés y han sido requeridos por los colaboradores. Se realizan charlas expositivas o talleres teóricos prácticos que entregan un conjunto de conocimientos y herramientas para que los colaboradores puedan mejorar su autoestima, relaciones interpersonales, desarrollo personal, autocuidado, gestión del tiempo y prevención del estrés, entre otros temas.

Cada organización define la cantidad de charlas y temas específicos, pero se recomienda que se realicen en el marco de un programa que integre las distintas temáticas y refuerce los conceptos de calidad de vida, autocuidado y desarrollo personal de los trabajadores.

### REQUISITOS:

Es un beneficio que por lo general es extensivo a todos los trabajadores.

## 109. CURSOS SOBRE CONCILIACIÓN FAMILIA & TRABAJO

### DESCRIPCIÓN:

La organización ofrece charlas mediante las cuales se abordan temáticas vinculadas a la Conciliación Familia & Trabajo, como son el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, los impactos de la incorporación

de la mujer al mercado laboral y sus implicancias en el grupo familiar, la corresponsabilidad parental en la crianza de los hijos y en las labores domésticas, desafíos de conciliación durante el ciclo de vida del trabajador, entre otros temas.

Es recomendable que al inicio de estos cursos se realice un diagnóstico que permita identificar cuáles son los temas que preocupan a las personas y que serían de su interés ser abordados en esta instancia de capacitación.

**REQUISITOS:**

Es un beneficio que por lo general es extensivo a todos los trabajadores.

## 110. PROGRAMA DE NIVELACIÓN DE ESTUDIOS

**DESCRIPCIÓN:**

La organización ofrece a los trabajadores que no hayan finalizado la enseñanza básica y la educación media poder realizar los cursos pertinentes para nivelar sus estudios. Los colaboradores que lo requieren, acuerdan con sus jefaturas su jornada de trabajo para tener la flexibilidad horaria necesaria para cursar sus estudios.

La organización puede financiar este programa a través de la franquicia tributaria establecida en el Estatuto de Capacitación y Empleo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

**REQUISITOS:**

Este beneficio suele estar disponible para todos los trabajadores con contrato indefinido.

## 111. PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

**DESCRIPCIÓN:**

La organización pone a disposición de los colaboradores diversas modalidades de estudio que contribuyan a su perfeccionamiento y carrera profesional. En algunos casos, existen escuelas de formación al interior de cada institución que realizan cursos obligatorios (como por ejemplo en liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otros), o bien, de acuerdo a requerimientos específicos de los puestos o las necesidades de cada trabajador.

También se establecen convenios con centros de formación técnica, para que los cursos que se hagan al interior de la empresa luego puedan ser convalidados para seguir alguna carrera técnica profesional.

Otra modalidad es el financiamiento total o parcial de estudios de postgrado y perfeccionamiento en entidades de educación superior.

**REQUISITOS:**

Es un beneficio que suele ser para todos los colaboradores que tienen un contrato indefinido. En general, se solicita que la postulación a los cursos de perfeccionamiento cuente con una carta de patrocinio de la jefatura directa del trabajador.

## 112. ASESORAMIENTO U ORIENTACIÓN SOCIAL, PSICOLÓGICA, LEGAL, FINANCIERA Y MÉDICA

**DESCRIPCIÓN:**

Beneficio ofrecido a los colaboradores y a sus familiares directos para que puedan consultar y resolver cualquier inquietud en los ámbitos social, psicológico, legal, financiero o médico. Por lo general, se propicia que la atención sea telefónica o virtual o videoconferencia, de manera que la persona pueda hacerlo desde su lugar de trabajo u hogar y así evitar el desplazamiento.

En algunas organizaciones se puede acceder de manera complementaria a la atención telefónica o virtual, a un número definido de prestaciones presenciales con los profesionales de cada especialidad.

**REQUISITOS:**

En general está disponible para todos los colaboradores con contrato indefinido y su grupo familiar directo.

## 113. ATENCIÓN MÉDICA DOMICILIARIA

**DESCRIPCIÓN:**

Este beneficio consiste en un convenio con un centro médico permitiendo al trabajador y a su grupo familiar acceder a una atención médica en su domicilio, cuyo costo por lo general es descontado mediante la liquidación de sueldo del colaborador.

Otra modalidad es dar la posibilidad de reembolsar los costos de este servicio en la compañía de seguros cuando existe un seguro de salud complementario en la organización.

**REQUISITOS:**

En general está disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido.

## 114. ASESORÍA PREVISIONAL

**DESCRIPCIÓN:**

La organización entrega distintos beneficios que contribuyen a planificar y preparar el proceso de jubilación de sus trabajadores. Se ofrece asesoría especializada en materia previsional, charlas informativas acerca de

los programas de Ahorro Previsional Voluntario (APV) y de planes de jubilación en las cajas de compensación o aseguradoras, de tal modo que el colaborador al momento de su retiro tenga una mejor jubilación.

**REQUISITOS:**

Es un beneficio que por lo general es para todos los colaboradores con contrato indefinido.

## 115. PROGRAMA DE ENDEUDAMIENTO

**DESCRIPCIÓN:**

La institución realiza charlas y talleres para que los trabajadores conozcan los instrumentos financieros disponibles en el mercado y aprendan a administrar sus finanzas personales y familiares, de tal modo de prevenir situaciones de endeudamiento.

En forma complementaria a las actividades de capacitación, algunas organizaciones ofrecen a las personas la asesoría de un experto para que les ayude a resolver situaciones de endeudamiento. En aquellos casos en los cuales el escenario es más complejo, la empresa participa activamente en los procesos de repactación de deudas o en la compra de la cartera de deudas, mediante un préstamo que permite centralizar en una sola entidad financiera todos los créditos vigentes del trabajador.

**REQUISITOS:**

En general está disponible para todos quienes tengan un contrato indefinido y realicen una postulación presentando la documentación requerida por cada organización.

## 116. PROGRAMA PREVENTIVO Y CUIDADO DE LA SALUD

**DESCRIPCIÓN:**

La institución organiza una campaña durante un período de tiempo acotado en la que se ofrece a los trabajadores hacerse exámenes de salud, diagnósticos médicos, controles nutricionales u otros servicios del área de la salud de manera gratuita. La iniciativa tiende a promover el autocuidado y prevenir a tiempo el desarrollo de alguna enfermedad crónica o estacional.

**REQUISITOS:**

En general es un beneficio para todos los colaboradores con contrato indefinido.

## 117. OPERATIVO OFTALMOLÓGICO Y DENTAL

**DESCRIPCIÓN:**

La organización gestiona con empresas especializadas en el rubro oftalmológico y dental que sus profesionales y equipamiento se trasladen al lugar de trabajo de sus colaboradores, con el propósito de realizar diagnósticos, tratamientos y entrega de implementos. Para los operativos oftalmológicos se suele habilitar un espacio en las instalaciones de la empresa, donde los profesionales atienden a

los trabajadores y a sus familiares. En cambio, en los operativos dentales por lo general se realizan a través de una clínica dental móvil donde los trabajadores son atendidos en un vehículo especialmente acondicionado y ubicado en las instalaciones de la organización. Es especialmente recomendable para faenas y lugares lejanos a centros urbanos.

**REQUISITOS:**

Es un beneficio que suele ser para todos los trabajadores.

## 118. PROGRAMA DE VACUNACIÓN

**DESCRIPCIÓN:**

Se realiza una campaña durante el invierno para la prevención de enfermedades infectocontagiosas, en la cual se entrega información educativa y se vacuna a los colaboradores en forma gratuita contra la influenza u otra enfermedad prevalente en el invierno.

Las instituciones se encargan de organizar procesos de inscripción voluntaria o de manera obligatoria para cierto grupo de personas (como, por ejemplo, se vacuna contra la influenza a todo el personal que atiende público).

**REQUISITOS:**

Es un beneficio que por lo general es para todos los colaboradores con contrato indefinido.

## 119. SNACK SALUDABLE

**DESCRIPCIÓN:**

Preocupados de la salud de sus trabajadores y de propiciar una alimentación equilibrada, la organización pone a disposición frutas, lácteos u otros snacks saludables para su consumo.

También se instalan máquinas dispensadoras en las cuales se pueden adquirir diversos refrigerios saludables.

**REQUISITOS:**

Es un beneficio que por lo general es para todos los colaboradores.

## 120. GIMNASIA LABORAL O DE PAUSA

**DESCRIPCIÓN:**

Es una actividad que se realiza durante la jornada laboral y consiste en que un profesor de educación física u otro profesional entrenado, realice ejercicios compensatorios y activadores a los trabajadores. El objetivo es prevenir, corregir y reforzar hábitos posturales y saludables de los colaboradores, y así reducir la fatiga en la rutina laboral, prevenir lesiones musculoesqueléticas, enfermedades laborales y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Se organiza esta gimnasia o pausa laboral por grupos en su propio lugar de trabajo o en un espacio especialmente acondicionado para hacer ejercicios físicos.

La duración aproximada por sesión varía entre 10 a 20 minutos y su frecuencia dependerá de las necesidades y posibilidades de la institución.

**REQUISITOS:**

Es un beneficio que por lo general es extensivo a todos los trabajadores, o en algunos lugares es especialmente ofrecido a quienes por sus labores tienen una menor movilidad física durante su jornada laboral o cuyas exigencias pueden ocasionarle enfermedades físicas.

## 121. PROGRAMA CUENTA PASOS

**DESCRIPCIÓN:**

Preocupados por la salud de los trabajadores y contar con instancias para realizar actividad física que evite el sedentarismo, la organización entrega dispositivos que registran la cantidad de pasos que se camina al día, asumiendo un porcentaje del costo o su monto total, o bien se utiliza una aplicación para smartphones.

Al ser una actividad organizacional, se incentiva que grupos de trabajadores se reúnan y se fijen metas colectivas de kilómetros a recorrer, las cuales si son cumplidas son premiadas por la empresa.

**REQUISITOS:**

Este beneficio en general está disponible para todos los trabajadores con contrato indefinido, debiéndose las personas inscribirse en el programa.

## 122. ACTIVIDADES, INSTALACIONES O CONVENIOS CON CENTROS DEPORTIVOS

**DESCRIPCIÓN:**

Se ofrecen a los colaboradores diversos mecanismos y espacios para que puedan practicar algún deporte o actividad física recreativa que contribuya a su salud, así como también a la integración y convivencia entre compañeros.

Algunas de las modalidades que se utilizan para implementarlas son las siguientes:

- ✓ **Habilitación de un gimnasio al interior de las instalaciones de la empresa, al que pueden acceder todos los trabajadores para practicar alguna actividad física durante una pausa en su jornada laboral o al inicio o término de ella.**
- ✓ **Bono en dinero o convenio de descuento con algún gimnasio, para que puedan utilizar esas instalaciones.**

- ✓ Grupos de trabajadores reunidos por un interés deportivo común, acceden a fondos de la institución que les permiten cubrir los costos de un entrenador, arriendo de canchas o de otro tipo de implementos necesarios. Algunas organizaciones cubren el 100% de los costos o bien un porcentaje, para que estas actividades tengan financiamiento compartido.

#### REQUISITOS:

Es un beneficio que suele ser para todos los que tengan un contrato indefinido.

De acuerdo al mecanismo que se utilice para practicar algún deporte, se pueden establecer requerimientos específicos, tales como:

- ✓ Comprobante de inscripción y pago de mensualidad en un gimnasio particular.
- ✓ Descripción del proyecto elaborado por los colaboradores y el presupuesto que solicitan a la organización.

## 123. CAMPEONATOS U OLIMPIADAS DEPORTIVAS

#### DESCRIPCIÓN:

La empresa realiza durante el año, competencias deportivas de distintas disciplinas en las que participan grupos de trabajadores que practican algún deporte. De esta manera, se busca promover la sana competencia, la entretención y el espíritu de camaradería entre quienes provienen de distintas oficinas, sectores y localidades, y que no tienen la posibilidad de conocerse en otras instancias dentro de la organización.

En algunas instituciones estas actividades son financiadas con proyectos suscritos a la Ley de Deportes N° 19.712.

#### REQUISITOS:

En general es abierta a todos los que practican algún deporte grupal al interior de la organización y que se inscriben en el campeonato deportivo.

## 124. TALLERES RECREATIVOS Y RAMAS DEPORTIVAS

#### DESCRIPCIÓN:

La entidad programa durante todo el año diversos talleres y eventos para sus colaboradores y familiares, con el propósito de desarrollar habilidades artísticas y culturales, mediante talleres de pintura, canto, guitarra, cocina, manualidades, teatro, folclore, entre otros. También se organizan ramas deportivas que reúnen a trabajadores y/o a sus familiares en torno a la práctica de un deporte.

Las ramas deportivas y los talleres por lo general son financiados de manera compartida entre los trabajadores y la organización, con el fin de crear una instancia que contribuya a la camaradería y al desarrollo de sus intereses personales y de su familia.

#### REQUISITOS:

Es un beneficio que por lo general es para todos los colaboradores con contrato indefinido.

Cada rama y/o taller define el número de participantes y solicita la inscripción de los interesados para participar en él.

## 125. ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO

### DESCRIPCIÓN:

La institución se preocupa de que los trabajadores que quieran desarrollar su vocación de servicio puedan brindar ayuda solidaria a grupos y comunidades que lo necesiten mediante actividades organizadas por la empresa. Quienes participan en este voluntariado, lo hacen dentro de su jornada laboral -se establecen horas al año destinadas al voluntariado- o fuera de ella y en algunas organizaciones se contribuye con recursos institucionales.

### REQUISITOS:

Es un beneficio para todos los colaboradores, donde el único requisito es que la persona se inscriba y se comprometa a participar en el grupo o iniciativa de voluntariado que realiza la entidad junto a sus trabajadores.

## 126. COMPRA DE ÚTILES ESCOLARES Y MARCADO DE ROPA

### DESCRIPCIÓN:

La institución pone a disposición de sus colaboradores este beneficio que les permite comprar los útiles escolares bajo condiciones de precio y modalidad de pago preferentes.

Adicionalmente se puede incorporar el marcado con el nombre del estudiante en los materiales, la elaboración de etiquetas bordadas para la ropa o servicio de costurera para hacer bastas y arreglos al uniforme escolar.

### REQUISITOS:

Es un beneficio que suele ser para todos los trabajadores.

## 127. CONVENIO PARA LA COMPRA DE MERCADERÍA Y VERDURAS A DOMICILIO

### DESCRIPCIÓN:

La organización establece convenios preferentes con proveedores para que sus trabajadores puedan realizar compras de mercadería, frutas y verduras, con excelentes condiciones de calidad y precio. Se ofrece la posibilidad de recibir las compras en el domicilio o en el lugar de trabajo.

### REQUISITOS:

Este beneficio suele estar disponible para todos los colaboradores.

## 128. TRANSPORTE DE ACERCAMIENTO AL LUGAR DE TRABAJO

### DESCRIPCIÓN:

La institución pone a disposición de los colaboradores buses de acercamiento a los lugares de trabajo. Esto se realiza por lo general cuando las instalaciones se ubican en la periferia de la ciudad o bien en lugares donde existe dificultades para acceder en transporte público.

### REQUISITOS:

En general es un beneficio para todos los trabajadores.

## 129. SUCURSAL BANCARIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

### DESCRIPCIÓN:

Consiste en la instalación de una sucursal bancaria con la cual tiene convenio la institución, para facilitar a los trabajadores todo tipo de trámites financieros que requieran.

En general, se gestiona este convenio cuando las entidades están ubicadas en sectores de la ciudad con limitado acceso a instituciones financieras.

### REQUISITOS:

En un beneficio para todos los trabajadores.

## 130. EXPO DE BENEFICIOS Y PRODUCTOS

Cada cierto tiempo se realizan eventos en los cuales se dan a conocer de manera especial los beneficios y convenios que ha suscrito la organización en favor de sus trabajadores, con instituciones del ámbito de la salud, educación, banca y telefonía, entre otros. Con ello se refuerzan las campañas de difusión que se publican en diversos canales de comunicación.

También se organizan ventas especiales de productos y servicios con precios preferentes para los colaboradores en las mismas instalaciones de la empresa, reduciendo los tiempos de traslados y los dedicados a las compras.

### REQUISITOS:

Es un beneficio que es para todos los colaboradores.



CAPÍTULO **04**  
**GESTIÓN DE LA  
CONCILIACIÓN AL  
INTERIOR DE LAS  
ORGANIZACIONES**

Construir una cultura organizacional en la cual las personas puedan integrar su vida laboral, familiar y personal, es un desafío que moviliza a las áreas de Recursos Humanos a impulsar políticas de Conciliación, en las cuales mediante instructivos se garantiza un conjunto de beneficios y prácticas que proporcionan condiciones organizacionales que favorezcan el desempeño de los trabajadores en forma armónica con su vida.

Definidas las políticas y beneficios, el paso siguiente es su gestión, es decir el conjunto de acciones que aseguren la difusión, implementación, evaluación y perfeccionamiento de las iniciativas emprendidas, para lo cual en este apartado se abordarán siete factores que se estiman claves para que esté presente la Conciliación al interior de las organizaciones y cinco herramientas que utilizan las áreas de Recursos Humanos para la gestión de estas políticas, las cuales fueron referidas por profesionales de los departamentos de RR.HH. de organizaciones<sup>4</sup> que han sido distinguidas por el Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan por ir a la vanguardia en los temas de Conciliación.

En el capítulo anterior se mencionaban los beneficios y prácticas que se han ido incorporando para Conciliar Trabajo, Familia y Vida Personal en cinco ámbitos: Flexibilidad Laboral, Ayudas a la Maternidad y Paternidad, Apoyos Económicos, Actividades para la Integración Familiar y Desarrollo Personal y Calidad de Vida. Todo esto es fundamental, pero también se necesita de un seguimiento constante por parte de las organizaciones y una retroalimentación permanente de los miembros de la organización. En este proceso, no basta con las nuevas políticas de gestión, sino que también es necesario, como lo sostienen algunos autores, un cambio de actitud tanto de los trabajadores como de los directivos de la entidad.

En este sentido, se ha visto que cuando las máximas autoridades se involucran en la adopción de estos nuevos beneficios, y existe el respaldo y la confianza de la alta gerencia hacia las propuestas que elaboran los departamentos de Recursos Humanos, es más fácil manejar las inquietudes e incertidumbres que pudieran generar estos cambios. Por otro lado, es sumamente relevante el grado de compromiso de los distintos niveles de jefatura para lograr que las políticas definidas por la organización sean conocidas y utilizadas por los trabajadores, pues son los mismos jefes los que finalmente reciben las diferentes

---

<sup>4</sup> Se sostuvieron entrevistas con profesionales de los equipos de RR.HH. de las siguientes organizaciones: BancoEstado Microempresas, Banco de Crédito e Inversiones S.A., Derco, eClass, Empresas Lipigas, Municipalidad de Vitacura, Scotiabank Chile, Telefónica Chile S.A., Tuxpan Ingeniería Ltda. y Unilever Chile.

solicitudes de los trabajadores, y por lo mismo, son un pilar primordial para que el conjunto de ayudas llegue de forma efectiva a todos ellos.

El éxito de estas políticas de Conciliación también depende de la creación de equipos responsables capaces de canalizar las nuevas ideas y proponerlas a la gerencia. Deben ser personas valoradas al interior de la empresa con una personalidad atractiva y confiable para el resto de los trabajadores, para que así éstos puedan transmitir sus inquietudes y consultas a ellos.

Por supuesto, desarrollar estrategias de marketing y difusión de la oferta de valor que ha conformado la organización es fundamental. Las instituciones exitosas en materia de Conciliación elaboran manuales, folletos informativos, páginas web o secciones de la intranet corporativa dedicadas exclusivamente a difundir y promocionar el conjunto de beneficios y prácticas que la organización ofrece a sus colaboradores.

Por último, es imprescindible evaluar estas políticas de Conciliación. Los equipos de Recursos Humanos serán los encargados de medir el impacto de su implementación dentro de la entidad. Solo así, se conocerá si los procesos están dando buenos resultados y se podrán identificar áreas de mejora para seguir perfeccionando la gestión de las Políticas de Conciliación.

## FACTORES CLAVES PARA QUE LA CONCILIACIÓN ESTÉ PRESENTE EN LAS ORGANIZACIONES

### APOYO DE LA ALTA GERENCIA, DIRECTIVOS Y/O ACCIONISTAS DE LAS EMPRESAS

Incorporar políticas de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal en la cultura organizacional es un proceso sistemático y de largo plazo que deben impulsar las instituciones, en especial sus equipos de Recursos Humanos. Este desafío, cuando es parte de los lineamientos estratégicos y valores que quieren impulsar los propietarios, accionistas y/o la alta gerencia de la compañía, es radicalmente distinto a cuando no existe dicho soporte.

La experiencia de la Fundación Chile Unido acompañando a las empresas en sus procesos de transformación cuando incorporan políticas de Conciliación, permite sostener que es fundamental el compromiso de las máximas autoridades de la institución para ir de manera gradual avanzando en estos temas. Esto se traduce en mayores espacios para la innovación, la incorporación de nuevas prácticas, como también en la flexibilidad para entregar los beneficios de acuerdo a las características y el perfil de los colaboradores.

En este sentido, la propuesta de valor que elaboran los departamentos de Recursos Humanos para atraer, retener y potenciar su capital humano, es importante que cuente con el apoyo y respaldo de la alta gerencia, más aún en aquellas circunstancias cuando se requiere tomar medidas que puedan provocar impactos significativos en la organización, como por ejemplo, la incorporación de horarios flexibles en el ingreso o salida, la opción de hacer teletrabajo u otras prácticas que generen modificaciones relevantes. La experiencia indica que en algunas ocasiones, cuando estos cambios no son bien planteados, pueden generar resistencias en algunos grupos, por lo tanto son en esos momentos de dificultad y desafío, en los que el apoyo de la alta gerencia y/o los dueños de la compañía se hacen más evidentes y necesarios.

Cuando no se dispone de ese apoyo para nuevas iniciativas o son prácticas desconocidas al interior de la organización, los equipos de Recursos Humanos –que siempre buscan innovar- muchas veces deben desplegar un conjunto de acciones y estrategias para lograr obtener el respaldo de las máximas autoridades a esas iniciativas. Ante ello, es aconsejable recurrir a estudios nacionales o internacionales que permitan evidenciar cómo se implementan esos beneficios que se quieren incorporar en otras empresas y qué impactos han tenido.

También se pueden realizar análisis y benchmarking para tener referencias de cómo se está comportando el mercado laboral y el sector de la industria en particular, respecto a un conjunto de beneficios que la organización quiere introducir o equiparar respecto de lo que hacen otras empresas de su sector. Con ello se obtienen estadísticas y experiencias concretas que permiten validar y argumentar de mejor manera la propuesta de beneficios que se quiere implementar.

En ese sentido, se recomienda elaborar una estrategia que identifique pasos claros y resultados concretos que permita planificar costos y dimensionar impactos de las medidas a incorporar, de manera de avalar la propuesta que se está presentando. Por lo tanto, lograr que la alta gerencia dé su aprobación a nuevas prácticas en Conciliación es una labor más exigente que cuando no se cuenta con ese apoyo desde el inicio.

## JEFATURAS COMPROMETIDAS Y FACILITADORAS

La alta gerencia y el área de Recursos Humanos requieren del compromiso, conocimiento y contribución de los distintos niveles de jefatura al interior de su organización para lograr que el conjunto de beneficios y prácticas lleguen efectivamente a todos los colaboradores.

Son los jefes los que día a día deben gestionar la entrega de un permiso, dar las facilidades para que se atienda a un requerimiento urgente o se pueda hacer uso planificado de algún beneficio. De acuerdo a criterios preestablecidos y lineamientos generales, las jefaturas son las que permiten u obstaculizan oportunidades para que se viva cotidianamente la Conciliación. Es por ello que muchas organizaciones han implementado espacios y mecanismos específicos para fortalecer el rol de liderazgo de sus jefaturas, manteniéndolas actualizadas en la oferta de valor y beneficios para los trabajadores, los sistemas de administración y reporte, entre otros.

En el marco del Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” liderado por la Fundación Chile Unido y la Revista Ya de El Mercurio –descrito en el Capítulo 2 del libro–, algunos Departamentos de Recursos Humanos manifiestan cómo sus logros y buenos resultados son producto de una labor sistemática con las jefaturas y los equipos directivos, potenciando valores como la confianza, la autogestión, la flexibilidad, entre otros, que permiten que las jefaturas se vayan alineando con los valores y prácticas de Conciliación que la institución quiere impulsar y así se materialicen en la práctica con sus equipos de trabajo.

## EQUIPO RESPONSABLE Y VISIBLE ANTE LA ORGANIZACIÓN

Es fundamental que las políticas y prácticas en materia de Conciliación tengan un equipo y/o profesional responsable encargado de gestionar e impulsar estos beneficios al interior de la organización. Asimismo, ellos serán los encargados en desarrollar las nuevas ideas y canalizarlas hacia la gerencia, siendo los responsables de evaluar los resultados de las medidas que ofrece la entidad, a fin de cuantificar y visibilizar los impactos que éstos reportan a la institución.

La visibilidad y reconocimiento de este equipo es esencial al interior de la organización, porque contribuye a que las personas ante cualquier consulta o dificultad, tengan claro a quién dirigirse para recibir la ayuda que requieren. De esta manera, se crean departamentos especializados en bienestar y calidad de vida al interior del área de Recursos Humanos, como también nuevos cargos, como por ejemplo el

“business partner”, que se ubica en las principales áreas y lugares donde está desplegada la empresa y entrega apoyo y soluciones a esa unidad desde la perspectiva de la gestión de personas. Por lo tanto, se recomienda especificar y comunicar quiénes conforman los equipos de Recursos Humanos y sus cargos, ya que ello contribuye a que los colaboradores reconozcan a quiénes específicamente deben dirigirse.

## FORMALIZACIÓN DE LOS BENEFICIOS Y PRÁCTICAS

Lograr estandarizar y visibilizar el conjunto de prácticas y beneficios que se otorgan, es un proceso que muchas veces da cuenta de la trayectoria y evolución que ha tenido la Conciliación al interior de la empresa. En un comienzo, las organizaciones desarrollan nuevas ayudas que van dando a conocer en forma progresiva y atingente a una circunstancia y/o un momento del año en particular (por ejemplo, la celebración del día del hijo (a) en la oficina, campeonatos deportivos con la familia o bono escolar en marzo), pero que no son necesariamente parte de un conjunto estable de beneficios. Sin embargo, con los años esas prácticas pasan a ser recurrentes y, por lo tanto, es de interés de la institución que todo su personal se informe acerca de ellas, de tal modo que puedan utilizarlas a medida que las van requiriendo.

A través de este proceso de formalización se van conformando manuales, folletos informativos, páginas web o secciones de la intranet corporativa dedicadas de forma exclusiva a difundir y promocionar el conjunto de beneficios y prácticas que la empresa ofrece a sus trabajadores. Así, se logra interiorizar a los colaboradores con una oferta de valor que está estandarizada y tipificada y, por lo tanto, si se cumplen los requisitos preestablecidos, pueden hacer uso de ellos, sin privilegios o tratos especiales hacia algunos colaboradores en particular.

No obstante, es importante consignar que algunas organizaciones han preferido mantener cierto resguardo con la información de beneficios que se otorgan en situaciones especiales, como puede ser la enfermedad grave o discapacidad de un hijo, u otra circunstancia compleja para los colaboradores. Esa información es entregada caso a caso y las ayudas también se evalúan conforme a las características de la situación en que se encuentra el trabajador.

## FLEXIBILIDAD DE LOS BENEFICIOS

Junto con formalizar un conjunto de beneficios, algunas instituciones han dado un paso más adelante diferenciándolos conforme a las necesidades particulares de cada colaborador. En la base de esta oferta diferenciada están los valores de la flexibilidad y la diversidad, por cuanto se reconoce que en las compañías hay personas con distintas realidades, nacionalidades, características e intereses, y, por lo tanto, la empresa dispone una variedad de beneficios conforme al perfil de cada uno de ellos.

Comúnmente, se generan mecanismos informáticos donde las personas pueden seleccionar los beneficios que quieren utilizar durante el año, mediante un sistema de puntos o valor, que les permite elegir una cantidad limitada de éstos de acuerdo a sus intereses.

Así, por ejemplo, en flexibilidad laboral la organización ofrece una amplia oferta de días o momentos en que cada persona puede dejar de asistir a su trabajo para celebrar algún aniversario, el cumpleaños de un hijo, una actividad de voluntariado, el día nacional de su país –en caso de ser extranjero–, tiempo para realizar un deporte o un hobby, entre otras alternativas. Otros ejemplos de flexibilidad se refieren a la modalidad de entrega de ciertos bonos económicos, que tradicionalmente se otorgaban en una sola oportunidad y en una fecha del año preestablecida. El cambio que se introduce es que las personas pueden definir la fecha del año en que estiman adecuado recibir el bono y si lo desea en una o más cuotas de dinero.

Todas éstas son ayudas que buscan acercar beneficios ya existentes a la realidad y necesidades particulares de cada colaborador, y, por lo tanto, dan cuenta de la relevancia que tiene para la organización, acompañar a sus trabajadores en los distintos momentos del año y de su vida.

## CANALES DE DIFUSIÓN PERMANENTES

Un desafío para los departamentos de Recursos Humanos es cómo comunicar en forma eficiente y eficaz una oferta cada vez más variada de beneficios y prácticas en materia de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal, más aún cuando se busca transmitir que dichos beneficios se han ido conformando para ir dando respuesta a las necesidades particulares para cada tipo de persona. Por lo tanto, la estrategia de comunicación debe ser capaz de transmitir una oferta personalizada de beneficios, que son parte de lineamientos generales y estratégicos de la institución. La recomendación por tanto es siempre implementar una estrategia mixta, que complementa una difusión amplia y masiva de los beneficios con acciones específicas y particulares a cada segmento etéreo dentro de la organización.

Es importante que todos los trabajadores conozcan la oferta de apoyos que dispone la organización para ellos, y, por lo tanto, se deben utilizar herramientas comunicacionales institucionales masivas y de amplio alcance, como son las revistas, sitios web, boletines y mensajes electrónicos, entre otros. Pero también es fundamental hacer campañas de recordación durante el año de los beneficios que son estacionales y que corresponden a actividades que se realizan en un mes en particular, como es el caso de los bonos económicos para la compra de útiles escolares, el pago de matrículas, o celebraciones como Fiestas Patrias o Navidad. En estas circunstancias, se requiere de acciones comunicacionales específicas, tales como comunicados especiales, afiches en diarios murales, mensajes electrónicos, avisos en los calendarios anuales del beneficio del mes que corresponda, así como también avisos donde los propios trabajadores comparten su testimonio al utilizar un determinado beneficio y los impactos positivos que tuvo.

De manera complementaria, se puede segmentar a los colaboradores en grupos etarios o de acuerdo al momento del ciclo vital, para informarles de manera personalizada los beneficios que la organización ha creado para ellos. Por ejemplo, a las mujeres embarazadas o a los futuros padres, se les puede recordar los apoyos que se han conformado para brindarles una ayuda durante el comienzo y primeros años de su maternidad y paternidad o a los jóvenes explicarles los beneficios que se han definido especialmente para el desarrollo de sus intereses, hobbies o actividades que quieran impulsar.

Un factor clave para que la Conciliación se viva día a día al interior de las instituciones, es que las personas conozcan los beneficios, de tal modo que puedan utilizarlos y gestionarlos responsablemente en coordinación con sus jefaturas. Sólo así los departamentos de Recursos Humanos podrán recibir un feedback y un análisis de los resultados de las ayudas utilizadas por los colaboradores y evaluar la retribución que están obteniendo, producto de los recursos y las estrategias desplegadas para que estas prácticas se implementen.

## MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Lo que no se mide no se conoce, y si no se conoce no se mejora. Así lo afirman muchos profesionales cuando buscan introducir procesos de mejoramiento continuo y calidad total al interior de las organizaciones. Determinar el nivel de conocimiento que se tiene de los beneficios, cuánto se están utilizando, cuáles son los más determinantes y cuál es la valoración que le otorgan los trabajadores a la oferta de apoyos que le brinda la empresa es cada vez más prioritario para la gestión de los equipos de Recursos Humanos. Ellos como departamento y la institución en su conjunto, necesitan conocer los impactos que tienen las prácticas en materia de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal, puesto que les permite determinar si la inversión en tiempo, recursos y procesos está dando buenos resultados, así como también identificar áreas que requieren seguir perfeccionándose.

Un número creciente de organizaciones ha decidido participar año tras año en el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, puesto que esta iniciativa les permite identificar cuánto conocen, utilizan y valoran los trabajadores los beneficios y prácticas que se implementan en su organización en materia de Conciliación. Asimismo, medirse en este Estudio les hace posible comparar la oferta de valor que ellos tienen con la que entregan otras entidades de diversos sectores de la economía y de distinto tamaño.

En forma complementaria, las empresas también realizan otras encuestas y mediciones internas o externas relacionadas con la satisfacción de clientes, clima organizacional, reportes de sostenibilidad, entre otros, que buscan tener una mirada multidimensional y holística de la realidad de la organización desde la perspectiva de las personas, de su entorno interno y externo. Estas encuestas y estudios también son una instancia propicia para consultar y priorizar nuevos beneficios importantes para las personas.

Una dimensión que es relevante destacar es la retroalimentación que se debe producir luego de estos procesos de evaluación, puesto que las personas han participado de manera activa, entregando su opinión y sugerencias de cómo mejorar en ciertos temas. Por lo tanto, es un desafío para la compañía retribuir ese compromiso y dedicación con información, con medidas concretas que comuniquen a los trabajadores qué conclusiones se obtuvieron producto de la evaluación y qué medidas se adoptarán para ir avanzando progresivamente en las políticas de recursos humanos.

## HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LOS BENEFICIOS Y PRÁCTICAS EN CONCILIACIÓN

De acuerdo a la realidad y características propias de cada institución, los equipos de Recursos Humanos implementan diversos mecanismos y herramientas que les permiten gestionar diariamente las políticas y actividades en materia de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal. A continuación, se presentan cinco prácticas que fueron referidas por profesionales de los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones que contribuyeron a la conformación de este Capítulo.

### COMITÉS ASESORES Y/O DE GESTIÓN PARTICIPATIVA

Se constituyen al interior de la organización equipos integrados por distintos trabajadores que provienen de diversas áreas o divisiones, pero que tienen en común su interés por aportar a revisar y mejorar las políticas que existen en materia de Conciliación.

Son espacios formales de participación, se reúnen periódicamente y se constituyen en torno a un tema de interés común, como pueden ser el liderazgo, conciliación, vida saludable, deportes, Millennials, entre otros. Lo anterior facilita que su mirada hacia la organización y las propuestas que elaboren estén focalizadas en un aspecto o una dimensión de la gestión de las personas y en particular, en los temas de bienestar y calidad de vida.

Algunas empresas constituyen estos comités a partir de una convocatoria abierta a quienes estén interesados en participar, o de lo contrario, se organizan a partir de una definición de quienes pueden participar y la estructura que tendrá.

## REUNIONES DE TRABAJADORES CON MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA

Con el propósito de tener un acercamiento más estrecho con los colaboradores y generar un espacio de conversación distendido, abierto y franco, los departamentos de Recursos Humanos organizan desayunos, almuerzos o reuniones en las cuales se invita a un grupo de trabajadores para conversar sobre temas que pueden ser de su interés, tales como las políticas de bienestar, calidad de vida y de Conciliación que tiene la organización.

Se invita a personas de distintos departamentos para tener una mirada global de la organización. A su vez, se puede gestionar que esté presente un alto directivo, como el presidente de la compañía, el gerente general u otro ejecutivo de primera línea, para propiciar que los colaboradores los conozcan en un plano más cercano, y así dialoguen sobre la preocupación e interés de las máximas autoridades en relación a los temas de capital humano y la Conciliación.

Estos espacios de encuentro son un momento oportuno para informar acerca de los beneficios que existen, las innovaciones que se estén implementando, así como también para recoger ideas y comentarios que permitan mejorar las iniciativas existentes.

## INICIATIVAS 1+1

Es un mecanismo para promover nuevas prácticas en materia de Conciliación, mediante el cual se incentiva que sean los propios trabajadores de una unidad, división o área los que propongan qué medida o actividad quieren realizar en su institución. Así, ellos deben plantear acciones concretas en materia de Conciliación que sean bien fundamentadas, y la organización a través de su departamento de Recursos Humanos las evalúa y colabora en su implementación. De esta manera, se suma el interés, creatividad y compromiso de los colaboradores, con el respaldo y apoyo de la compañía.

## PREMIACIÓN A UN FUNCIONARIO SÍMBOLO DE LA CONCILIACIÓN

Los mismos equipos de trabajo se ponen de acuerdo para destacar a uno de sus compañeros por representar los valores y el sello que la empresa quiere promover en materia de Conciliación. Por lo tanto, es una distinción que es decidida y otorgada por las personas a un compañero de trabajo, lo cual aporta al espíritu colaborativo del equipo, a la lealtad y al sentido de pertenencia entre los integrantes del grupo.

Por lo general, el reconocimiento que se le entrega a la persona es un objeto lúdico, llamativo y que se puede colocar en el puesto de trabajo, de tal modo de visibilizar el premio entregado y la persona que lo obtuvo.

## PLATAFORMAS ELECTRÓNICAS

Cada vez más, las instituciones realizan esfuerzos por visibilizar y acercar a todo el personal los beneficios y prácticas que han implementado. Para ello han diseñado plataformas computacionales que les permiten organizar por temas los beneficios que están disponibles, difundir noticias de interés, gestionar la solicitud de aquellos que se quieren utilizar y, asimismo, registrarlos, y comunicar inquietudes, sugerencias o reclamos, entre otros. Es decir, una diversidad de operaciones que pueden efectuar directamente los trabajadores para interiorizarse de las políticas en Conciliación y gestionar de manera personal su utilización.

Es así que se han desarrollado aplicaciones tecnológicas para plataformas móviles, como smartphones o tablets, de manera que los colaboradores tengan acceso a los beneficios todo el tiempo (24/7) y a su vez con posibilidades de interacción, como por ejemplo, el poder enviar saludos de cumpleaños entre los mismos miembros de un equipo de trabajo o enviar formularios para solicitar beneficios, entre otras herramientas.



CAPÍTULO **05**

**VISIÓN DE LA ALTA  
GERENCIA SOBRE LA  
CONCILIACIÓN Y SU  
IMPLEMENTACIÓN**

No hay un único estilo de liderazgo ni un único modelo de Conciliación, pero sí existen principios básicos y herramientas que orientan en la forma de cómo gestar cambios al interior de las organizaciones en favor de la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal. Este proceso de transformación orientado a mejorar el equilibrio entre las distintas dimensiones de la vida, en algunas ocasiones puede presentar barreras pero siempre existen impactos positivos. Así lo expresan autoridades de distintas organizaciones que han impulsado una cultura organizacional que propicia espacios donde los colaboradores pueden armonizar de mejor manera los ámbitos laborales y personales de sus vidas.

Cambios en las organizaciones que Fundación Chile Unido ha ido observando y también acompañando desde el año 2003 mediante su Programa de Conciliación Familia, Trabajo & Vida Personal y liderando el Estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” junto a la Revista Ya de El Mercurio.

Para conocer con mayor profundidad los procesos de adaptación que han transitado las organizaciones, se entrevistó a 17 presidentes, gerentes generales y alcaldes de organizaciones que han sido distinguidas en este Estudio por innovar e ir a la vanguardia en Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal en Chile. Se agradece de manera muy especial su disposición a participar en este libro, etablando una conversación abierta, reflexiva y profunda, marcada por la calidez humana y honestidad de sus reflexiones, siempre con un espíritu colaborativo y constructivo.

Entre los entrevistados se encuentran líderes de organizaciones privadas y públicas, de empresas pequeñas y otras con gran número de trabajadores, con presencia nacional y multinacional, entidades que desde sus inicios han impulsado prácticas de Conciliación y otras que las han ido incorporando progresivamente en el tiempo, lo que constata que el desafío de integrar familia y trabajo es transversal al tipo de organización. Los testimonios fueron recogidos para este libro en forma anónima y se irán exponiendo mediante citas según las temáticas que se irán presentando a lo largo de este apartado.

ALTA GERENCIA ENTREVISTADA		
NOMBRE	CARGO	EMPRESA
Jacqueline Balbontín A.	VP División Recursos Humanos y Asuntos Corporativos	Scotiabank Chile
Jean-Michel Cabanes	ex Gerente General	Sociedad GNL Mejillones S.A.
Hans Eben I.	Director Gerente General	Unilever Chile
Alejandro Ergas W.	Presidente	Hotel Plaza San Francisco
Andrés Fuenzalida S.	Gerente General	Copefrut S.A.
Luigi González T.	Gerente General	Wilug Ltda.
María José Gutiérrez C.	ex Gerente General	eClass S.A.
Carolina Leitaó A-S.	Alcaldesa	Municipalidad de Peñalolén
Santiago Machado I.	CEO	Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos
Claudio Muñoz Z.	Presidente	Telefónica Chile S.A.
José Antonio Plubins R.	Presidente	Laboratorio Bagó
Cristóbal Prado F.	Gerente General	Asociación Chilena de Seguridad
Orlando Riquelme O.	Gerente General	Hewlett Packard Enterprise Chile
Gonzalo Romero A.	Gerente General	Romero y Asociados S.A.
Raúl Torrealba D.	Alcalde	Municipalidad de Vitacura
Emilio Vélez H.	Gerente General	BancoEstado Microempresas S.A.
Luis Enrique Yarur R.	Presidente	Banco de Crédito e Inversiones S.A.

En ese marco, el presente capítulo busca dar a conocer -desde la visión de la alta gerencia- qué significa Conciliar y qué valor agregado provoca en la organización y en las mismas personas. Así, se profundizará en cómo se puede entender la Conciliación en la práctica y los obstáculos que se presentan en el proceso junto a las acciones que se realizan para abordarlos. Además, a partir de los testimonios de los entrevistados, se mencionarán los beneficios e impactos que se evidencian con los procesos de transformación y los desafíos futuros que se prevén. Finalmente se concluirá con algunas recomendaciones de los presidentes, gerentes generales y alcaldes, quienes convencidos de la importancia de la Conciliación, transmiten la necesidad de generar políticas que posicionen a la persona en el centro de la gestión organizacional.

## LA CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL DESDE LA ALTA GERENCIA

*“Para mí tiene relación con un balance de la vida personal y la vida laboral (...) la Conciliación busca mejorar la calidad del tiempo que le dedicas al trabajo y a la familia”.*

### BIENESTAR Y TRANQUILIDAD EN EL CENTRO DE LA CONCILIACIÓN

Como se mencionó en el Capítulo 1, durante los últimos años se han evidenciado transformaciones en la forma en cómo las empresas trabajan, pues éstas han transitado hacia un modelo antropológico que ubica a la persona en el centro de la gestión. Así lo expresa un directivo:

*“Las empresas son humanas y por lo tanto su centro deben ser las personas, quienes tienen una dignidad irrepetible e irrenunciable. Por lo tanto todas las actividades que se hagan deben estar en función de la dignidad e individualidad de las personas. Así, generamos políticas que estén enfocadas en la sustentabilidad de este principio”.*

Por lo tanto, la persona ya no se piensa como la mano de obra del proceso productivo, sino que se entiende y valora como un ser integral y con una dignidad que trasciende por sobre los roles que se desempeñan en la sociedad.

Hoy en día también es posible ver que ha habido cambios a nivel de sociedad pues las estructuras familiares son más diversas, han cambiado los roles entre hombres y mujeres, y ellas empiezan a tener una posición más protagónica en el mundo laboral. Estas variaciones a nivel societal, familiar y personal provocan tensiones entre las distintas dimensiones de la vida, y a través de la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal es posible alcanzar el equilibrio que se anhela. Un alto ejecutivo menciona:

*“Conciliar tiene que ver con el conjunto de políticas y prácticas que ayudan a que los colaboradores podamos tener una vida en equilibrio entre nuestro ámbito personal, familiar y el mundo profesional laboral”.*

La armonía interior de las personas que se logra a través de la aplicación de las prácticas de Conciliación, algunos entrevistados la perciben como un sentimiento de tranquilidad y bienestar. Así es como un ejecutivo asocia Conciliación con *“lograr un cierto parámetro de tranquilidad pues uno sabe que lo que ocurre en casa está bien”.* Esta concepción coincide con la visión de otro, quien señala que *“al hablar de*

*Conciliación Familia y Trabajo pensamos en bienestar (...) estar bien es poder venir a trabajar teniendo la tranquilidad de que si mi hijo se enferma, voy a poder salir a estar con él. O que si me llaman del colegio de mi hijo porque le pasó algo, voy a poder llegar”.*

Por tanto, las políticas de Conciliación pueden entenderse como un apoyo de la empresa hacia sus colaboradores para así resguardar el equilibrio y la armonía entre familia y trabajo. Esta iniciativa se funda en la noción de que las empresas son agrupaciones de personas y que por ende, es necesario propiciar un espacio de trabajo en donde se vele por la valoración de cada individuo, considerando los múltiples roles que cada uno de ellos posee. De esta manera, la Conciliación contribuye a la felicidad de cada trabajador y por ende a ambientes de trabajo, a familias y a una sociedad más sana y humana. Un ejecutivo afirma:

*“Siempre hemos tenido una gran preocupación por la persona y por aportar a una sociedad más sana. Por esto, en nuestra cultura organizacional se prioriza el desarrollo personal de los trabajadores, resguardando siempre el equilibrio entre familia y trabajo”.*

## LA CONCILIACIÓN SE LOGRA ESCUCHANDO Y GENERANDO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la búsqueda por lograr un positivo ambiente de trabajo y donde cada persona se sienta más integrada, cada vez más organizaciones han ido implementado instancias en las cuales la alta dirección tenga la oportunidad de escuchar directamente las necesidades e inquietudes de los colaboradores, para así hacer más personalizados y efectivos los beneficios en favor de la Conciliación. Dos altos ejecutivos explican:

*“Para los beneficios les preguntamos a las mismas personas qué les gustaría recibir, por lo que las ideas ya no salen únicamente de RR.HH. Por esto, creamos espacios consultivos con las organizaciones sociales de la compañía, porque ellos aportan desde un punto de vista distinto”.*

*“En un momento teníamos los beneficios muy rígidos y después nos dimos cuenta que el bienestar varía entre cada persona. Entonces de un conjunto de beneficios, cada uno opta por el que más le acomoda y así conciliamos de acuerdo a las propias necesidades”.*

Así, además de generar programas efectivos, este proceso contribuye a la conformación de una cultura organizacional que prioriza a la persona, la escucha y se va adecuando a ella.

En este contexto, la plana ejecutiva juega un rol muy relevante pues son ellos quienes a través de su estilo de administración y su ejemplo de comportamiento, deben liderar. Sobre todo deben mostrar coherencia entre lo que se dice y se hace, porque como dice un entrevistado:

*“Todos debemos hablar el mismo idioma y ser consistentes, porque la inconsistencia es lo peor que le puede pasar a una empresa...”.*

De igual manera lo expresa otro directivo:

*“Esta visión debe estar presente en la plana ejecutiva de la organización, pues ellos deben tener ese convencimiento. Además, debe existir coherencia y consecuencia entre todo lo que dice la alta gerencia y lo que ocurre en toda la organización. Entonces ése es su rol de liderazgo: Ir más allá de la excelencia y rentabilidad, y preocuparse por las personas”.*

Estos testimonios reflejan una visión humanista acerca del capital humano, concibiendo a la persona como un ser integral y multidimensional, con una dignidad que fundamenta las políticas y prácticas que benefician a los trabajadores, para que así ellos puedan desarrollar en plenitud sus talentos. En este proceso, escucharlos permite generar ambientes laborales colaborativos e inclusivos, y en ese escenario, los líderes deben fomentar buenas prácticas laborales a través del ejemplo, la cercanía y la empatía.

## BARRERAS MENTALES, CULTURALES Y ESTRUCTURALES

*“Las barreras son las que nos imponemos nosotros mismos... y nos pasa a todos”.*

*“La barrera es cultural y es la mirada antigua de pensar que mientras uno más está sentado en el escritorio mejor empleado o más eficiente es”.*

En el proceso de Conciliar Familia, Trabajo y Vida Personal pueden aparecer barreras que dificulten la implementación de políticas dirigidas a armonizar la vida laboral y familiar de los trabajadores. De acuerdo a las experiencias de líderes que afrontaron dichas dificultades, se aprecian claramente tres tipos de obstáculos: El primero es el propio de las personas al que se denomina barreras mentales, el segundo se asocia con la cultura del trabajo y el tercero está relacionado con la estructura de la industria en la cual participa la empresa.

### OBSTÁCULOS MENTALES

Dice relación con aquellas barreras que los mismos líderes o jefes crean a partir de determinadas ideas propias, prejuicios o preconceptos. En este tipo de obstáculos, es posible encontrar la idea de que “no se puede”, afirmación que finalmente repercute en que no se tomen decisiones en pos de políticas a favor de la Conciliación. Así lo expresa un entrevistado, quien señala:

*“...aquí hay barreras mentales, pues muchos están convencidos de que no se puede hacer nada. Por esto, hay que cambiar la mentalidad y decir que sí se pueden hacer cambios. Esto incentiva la creatividad, a salir de la comodidad y a buscar nuevas alternativas”.*

Otra barrera mental que se percibe, es el prejuicio que algunas personas poseen acerca de determinadas medidas. El pensamiento de que los trabajadores se aprovecharán de los beneficios que se entreguen, dificultaría que algunos líderes otorguen ciertos beneficios:

*“Uno piensa que las personas van a actuar responsablemente al momento de utilizar los beneficios que se les entrega, pero no siempre es así”.*

*“Ha habido aprovechamientos porque todos somos humanos, pero esos han sido los menos y es la excepción que te confirma la regla (...) manejar esto adecuadamente es beneficioso para todos”.*

Sobre el mismo tema, otro entrevistado explica que en la compañía se instauró la modalidad de teletrabajo y existía el prejuicio de que esta medida no funcionaría porque las personas harían un mal uso de ella, pensando que tal vez no trabajarían de la misma manera desde sus casas a como lo harían si estuviesen en la oficina. Sin embargo, él añade que en su empresa se ha generado una cultura donde sí se valoran y se cuidan los beneficios.

*“En nuestro caso, como existe mucha libertad y beneficios en nuestra cultura organizacional, cuando alguien se aprovecha de esto, es sancionado tanto formalmente como por sus pares. Entonces se genera el círculo virtuoso de la autorregulación, porque cuando se crea una cultura así, nadie quiere perderla”.*

Las barreras mentales son una realidad, pues es entendible la presencia de incertidumbre y desconfianza al momento de pensar si serán utilizados adecuadamente los beneficios que se entregan. No obstante, estos pueden ser superados si se tiene la convicción de que las políticas en favor de la Conciliación son favorables para todos, independientemente de si unos pocos optan por hacer un mal uso de ellas. Complementariamente, jefes comprensivos y disciplinados, con una cultura organizacional cohesionada contribuyen a la autorregulación por parte de los mismos colaboradores.

## OBSTÁCULOS CULTURALES

Los obstáculos culturales se refieren a aquellas barreras que surgen de la idiosincrasia de cada país, lo que influye en ciertas nociones y actitudes relacionadas al trabajo. A partir de lo anterior, se observan tres clases de obstáculos culturales.

Una primera barrera cultural corresponde a una mirada del trabajo desde una concepción tradicional y arraigada a antiguas costumbres, por lo que a algunos jefes les cuesta internalizar los cambios y por ende son más resistentes a éstos. Un entrevistado ejemplifica diciendo:

*“Existe una cultura donde es mal visto levantarse de la silla a las 18:00 hrs., cuando debiera ser lo más normal porque es el horario donde se estima que debe finalizar la jornada laboral”.*

Esta concepción del trabajo centrada en la cantidad de horas que el empleado debe permanecer en su lugar de trabajo en vez de estar enfocada en la productividad y en cumplimiento de objetivos específicos de la persona, representa un obstáculo pues dificulta la implementación de políticas a favor de la flexibilidad laboral, un elemento central en la Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal.

De esta manera, si los trabajadores son capaces de cumplir con los objetivos que se les ha asignado en tiempos menores a los que dicta la jornada laboral tradicional, es un antecedente favorable para

la implementación de horarios flexibles sin afectar la productividad de la empresa como un todo permitiendo al mismo tiempo, mejorar la calidad de vida de las personas por cuanto ellas se hacen responsables de utilizar al máximo los tiempos dedicados a las tareas encomendadas.

El segundo obstáculo según la opinión de altos directivos empresariales, es considerar el área de Recursos Humanos como un eslabón administrativo de bajo impacto y que depende generalmente del área administrativa de la empresa. Sin embargo, se afirma que ésta sí es un área fundamental y que los temas asociados a las personas y a la Conciliación deberían ser una preocupación permanente de la alta gerencia:

*“Que los Departamentos de Recursos Humanos estén bajo la Gerencia de Administración y Finanzas no ayuda a instalar la necesidad de conversar sobre los temas relativos a las personas. Por lo tanto, se requiere una estructura organizacional en la cual ese departamento le reporte directamente al gerente general”.*

Otra resistencia hace referencia al hecho de que -independientemente de los beneficios que se entreguen- siempre existirán personas que no se encuentran satisfechas, lo que podría entenderse como un obstáculo puesto que desincentivaría el realizar esfuerzos por mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Sin embargo, “uno tiene que saber que van a haber personas que no van a estar siempre contentas, pero no tienes que descorazonarte por unas pocas personas”, expresa un entrevistado.

Además de esa situación, también es posible encontrar a trabajadores que oponen resistencia a algunas medidas, que si bien tienen como objetivo beneficiar a los empleados, a veces se consideran extremas. Por ejemplo una empresa consultada, recomienda a sus trabajadores no hablar por celular mientras se conduce. Esta es una medida de seguridad que si bien busca proteger a los colaboradores, no siempre es bien comprendida por un tema cultural. Un alto ejecutivo de esa compañía expresa:

*“Tenemos una serie de políticas que buscan que nuestros colaboradores lleguen bien a sus casas. Nos damos cuenta que nuestras medidas son más exigentes que lo legal, y podremos ser exagerados, pero estamos cuidando a las personas y a sus familias. Es una mirada integral y cuesta darlo a entender por temas culturales”.*

Ante este escenario, cobra relevancia el rol de los jefes y del liderazgo que ejercen, pues son ellos quienes principalmente deben animarse a superar las barreras culturales. En ese caso, puede resultar útil organizar capacitaciones a las jefaturas, para que así los líderes sepan cómo manejar a su grupo humano, cómo empatizar con ellos y cómo potenciar sus talentos. Así lo afirma un entrevistado:

*“En aquellos equipos donde había problemas con su jefatura se pudo observar un claro incremento de productividad, luego de haberlos apoyados en sus habilidades de liderazgo”.*

La comunicación dentro de la organización también es importante, pues si bien pueden existir jefaturas con ideas más tradicionales, a través de la comunicación es posible internalizar los cambios y dar cuenta de que éstos son necesarios, tal como lo menciona un ejecutivo:

*“La clave es que debe existir comunicación, porque las cosas no se impulsan por decreto, sino que debe existir convicción y al interior de los líderes lograr que tengan la misma mirada que uno”.*

## OBSTÁCULOS ESTRUCTURALES

Son aquellas barreras que se relacionan con el giro de negocio de la empresa, con requerimientos de tipo tecnológico y con restricciones de índole legal.

Conciliar Familia, Trabajo y Vida Personal puede ser más complejo de implementar en organizaciones cuya actividad económica requiere de un sistema de turnos y/o un funcionamiento continuo (24/7). Así lo señala un entrevistado:

*“La barrera que tenemos es nuestra realidad pues dado el giro del negocio, requerimos de turnos de trabajo y trabajo en planta. Por lo mismo, siempre hemos tratado de ser bien inclusivos con las propuestas y beneficios, buscando un equilibrio y ser justos con todos”.*

Estas dificultades podrían superarse en la medida en que siendo consciente de las particularidades del negocio, se busque abordar ciertas restricciones con creatividad para implementar distintos tipos de soluciones que se adecúen a la realidad del negocio, resultando útiles en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. “Hay que ser creativos para gestionar soluciones distintas para diferentes requerimientos”, afirma un ejecutivo entrevistado, poniendo énfasis en escuchar a los empleados para poder adecuar de mejor manera los beneficios.

Por otro lado, también se pueden encontrar obstáculos de tipo tecnológico o de falta de recursos para introducir políticas que favorezcan la Conciliación. Para el caso de la implementación del teletrabajo, un ejecutivo menciona:

*“Recién ahora pudimos implementar el teletrabajo porque mucha gente no tenía la posibilidad de tener un notebook o laptop. Por lo tanto, el cambio tecnológico y el tener herramientas que te permitan tener conectividad fueron esenciales para derribar obstáculos”.*

Por último, la legislación vigente puede transformarse en un obstáculo para la implementación de ciertas medidas de Conciliación, ante lo cual las organizaciones se asesoran con abogados para avanzar dentro del marco legal.

## IMPACTOS POSITIVOS DE LA CONCILIACIÓN

El conjunto de acciones que emprende una organización para que las personas puedan integrar mejor su vida laboral, familiar y personal, influye positivamente en la calidad de vida de ellos. A su vez, aquellas organizaciones que van construyendo modelos más humanos de gestión, evidencian la presencia de impactos positivos a nivel organizacional, pues en la medida en que existen colaboradores felices en sus trabajos, es posible formar un ambiente laboral caracterizado por la estabilidad y el compromiso. Se debe considerar además, que la experiencia ha demostrado que las organizaciones con un fuerte enfoque en las personas normalmente tienen un buen desempeño operacional e incluso mejor que en aquellas empresas en donde las personas son sólo un número en la dotación de la misma. Así se asevera:

*“Existe una percepción de que la Conciliación puede afectar las utilidades, pero no es así. Los resultados son positivos y se logra mayor rentabilidad, más satisfacción y una mejor calidad de vida de las personas. En lo particular, en los últimos años han bajado las licencias médicas y la rotación de personal”.*

## MAYOR COMPROMISO Y MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

En términos individuales, la Conciliación contribuye a que los colaboradores se sientan más considerados en sus espacios de trabajo. La razón la explica un ejecutivo:

*“El beneficio principal es que la gente no se siente como un número, sino que sienten que son personas con voz y que su opinión cuenta, y esto los hace felices”.*

Esta actitud se manifiesta a través de distintas maneras, sobresaliendo el compromiso y la motivación, lo que genera un sentido de pertenencia y orgullo de ser parte de la organización. Tras implementar prácticas de Conciliación *“existe una mayor disposición y un mayor orgullo. La gente quiere ingresar a nuestra organización y ser parte (...) Las personas aquí no se van, sino que jubilan”*, refiere un líder.

Además, dada la motivación de las personas en sus espacios de trabajo, un ejecutivo sostiene que *“Las personas tienen una actitud y un espíritu más colaborativo”*. Finalmente, este mayor compromiso

se traduce en que la empresa cuenta con trabajadores que internalizan los proyectos y la cultura organizacional, y que por ende están dispuestos a entregar mucho más por su organización. Así lo explicitan tres entrevistados:

*“En mi experiencia, me doy cuenta que las personas están más comprometidas y motivadas. Y al final, un equipo motivado está dispuesto a entregar mucho más de lo que su trabajo exige, porque todos se comprometen con el proyecto”.*

*“Se logra un mayor compromiso, contando con los trabajadores cuando más los necesitas como compañía”.*

*“El mayor beneficio es el compromiso que empieza a adquirir la gente con la empresa, y no hay nada más difícil que tener a los trabajadores con la camiseta puesta”.*

## A NIVEL ORGANIZACIONAL SE OBSERVAN TASAS DE MENOR AUSENTISMO Y ROTACIÓN

Si se considera que una organización está integrada por personas, es posible comprender que los beneficios individuales impacten positivamente a nivel organizacional, sobresaliendo la baja rotación de trabajadores y disminución del ausentismo. Algunos líderes de empresas además afirman que han mejorado sus resultados financieros, dado que con la Conciliación se ha generado un círculo virtuoso entre los colaboradores y la organización como un todo.

*“Es difícil medir los beneficios en una planilla Excel, pero hoy tenemos dos resultados concretos: Primero la tasa de fuga de talentos ha disminuido en un 14% aproximadamente. Y el segundo indicador objetivo es que durante los últimos dos años tuvimos los mejores resultados del negocio en Chile, considerando los últimos 10 años. Entonces vemos que entramos en un círculo virtuoso porque el sistema funciona, éste da resultados y la gente está más contenta”.*

*“Un buen ambiente impacta reduciendo el ausentismo porque se tienen conversaciones transparentes (...) si un colaborador tiene dificultades para venir porque tiene un hijo enfermo, él será sincero con nosotros y probablemente trabajará desde la casa, en vez de presentar una licencia”.*

En consecuencia, colaboradores que logran conciliar los ámbitos de su vida porque son escuchados y valorados por la alta dirección, mejoran su disposición hacia el trabajo pues éstos se encuentran motivados y comprometidos con un equipo del cual se sienten miembros y que comparten una misma cultura organizacional que privilegia a la persona humana.

## RECOMENDACIONES DESDE LA EXPERIENCIA

*“Debe haber mucha incertidumbre de si esto sirve o no. Yo soy un convencido de que la Conciliación es de verdad y es una forma de hacer empresa que la sociedad exige”.*

Comprender la esencia y la necesidad de políticas orientadas a las personas es la primera recomendación que surge desde todos los entrevistados, pues interiorizarse sobre estos ideales y empatizar con los propios trabajadores, es un primer paso para generar la convicción de que las prácticas de Conciliación son beneficiosas para todos: empresa y trabajadores. Así lo refleja la siguiente opinión:

*“Aquí lo importante es la convicción: entender que somos personas que tenemos que tratarnos con respeto y preocupación por el otro. Si actuáramos todos así, viviríamos mucho mejor”.*

Paralelamente, en la medida en que se interiorizan estos valores y de que existe una fuerte convicción, es posible derribar las barreras mentales que se mencionaron con anterioridad.

*“Ser valiente y audaz permite comunicar al equipo y a los altos directivos de que la Conciliación es buena para todos. Esto se tiene que hacer y se puede lograr. Hay que transmitir a las personas que si para ellas es importante la familia en su vida cotidiana, entonces es importante que en el trabajo también se transmita esa preocupación por la familia”.*

Por otro lado, en relación a las barreras culturales que pueden presentarse, los entrevistados hacen hincapié en la importancia del rol que tiene el área de Recursos Humanos (que ya en muchas empresas se denomina Dirección o Gerencia de Personas). Así, un directivo y un alto ejecutivo sostienen respectivamente:

*“Recursos Humanos debe ser un área que no sólo pague sueldos. Es muy valioso el aporte de las personas que administran este tema. Es un área que te traspasa como está el corazón de la compañía y en la medida en que tú conoces cómo late el corazón de unos y de otros, vas a poder tomar decisiones más correctas”.*

*“El rol de Recursos Humanos tiene que ser de verdad y para todos. Y la Alta Gerencia se debe involucrar en las políticas pues somos nosotros quienes tenemos que dar el ejemplo, y los jefes deben ser promotores de esta dinámica”.*

Así, la responsabilidad de instaurar el valor y el respeto por la dignidad de la persona humana en las organizaciones no es tarea únicamente del área de Recursos Humanos, sino que de las jefaturas, incluyendo a la alta gerencia. En este sentido, el liderazgo cobra relevancia como una cualidad fundamental y así lo menciona otro entrevistado: *“Nos hemos preocupado por el rol de las jefaturas para que ejerzan un liderazgo más sano y más constructivo”*.

De esta manera, considerando la importancia de las jefaturas y del liderazgo, las recomendaciones convergen en la necesidad de invertir en el desarrollo de las habilidades blandas de los líderes para así, empoderar a las jefaturas para que impulsen el proceso de Conciliación al interior de sus equipos de trabajo. Así lo constatan dos ejecutivos:

*“Nosotros invertimos mucho en liderazgo porque es clave. Por ejemplo, buscamos cursos y programas de mediano y largo plazo. También hacemos estudios de competencias de los líderes para así mapear las debilidades y fortalezas de cada uno y en función a esos resultados, se le construye un programa específico a cada líder”*.

*“Hemos contratado a personas externas, especializada en el trabajo en equipo, para que monitoreen y desarrollen las habilidades blandas de nuestros líderes”*.

El proceso de Conciliación debe ser una tarea de todos para que las políticas funcionen y sean creíbles. Así, se espera que las organizaciones vayan creando una cultura organizacional que sea transversal a todos los trabajadores, pues las políticas deben tener el apoyo de la alta gerencia, una jefatura comprometida con el proyecto que da el ejemplo y un equipo responsable.

*“Cada empresa tiene su cultura y creo que lo primero es entenderla para después hacer el trabajo de Conciliación, alineando a todos los colaboradores en torno a la misma cultura. Eso es difícil y tiene que venir desde el número uno de la compañía porque todos tenemos que estar de acuerdo”*.

Dar espacios para que se planteen ideas, ser creativo y aprender de las experiencias de otros, son algunas de las recomendaciones que surgen para vencer las barreras estructurales. Como se mencionó anteriormente, los espacios consultivos y los talleres con los colaboradores, son buenas medidas para promover la Conciliación, pues de esta manera es posible conocer las reales necesidades de las personas para así generar soluciones más efectivas.

Para el caso de una empresa que cuenta con sistemas de turnos, su alto ejecutivo indica que una medida efectiva para beneficiar a todos los trabajadores según sus necesidades, fue a través de *“talleres de trabajo en donde se desarrollaban temáticas y se analizaban propuestas para posteriormente tomar una acción (...) Finalmente todos fueron escuchados y considerados, y con el tiempo demostramos que muchas iniciativas fueron llevadas a cabo”*.

Por su parte, las experiencias de otras organizaciones resultan útiles para generar nuevas ideas. Un directivo afirma: *“Nosotros no nos dedicamos a inventar cosas, sino que recogemos las buenas ideas de otros lugares, las analizamos y tratamos de aplicarlas internamente”.*

Por último, también se recomienda observar la Conciliación como un concepto amplio y no únicamente enfocado en los padres y madres que tienen hijos, pues el origen de estas políticas está en el valor de la persona, quien va viviendo distintos momentos del ciclo de vida y por ende, transita por diferentes intereses, preocupaciones y necesidades que pueden ser abordadas con las políticas de Conciliación. Así lo expresa un entrevistado:

*“El problema está cuando el análisis de la Conciliación se realiza desde las madres o desde el costo, pues esta discusión es muy pequeña porque se restringe a beneficios específicos. En cambio, cuando la discusión se abarca como un todo (...) los gerentes generales logran visualizar la Conciliación de una forma más amplia, considerado a hombres y mujeres. Así se forma una cultura que finalmente recae en políticas específicas”.*

Esta idea es reafirmada con la reflexión de otro líder, quien menciona:

*“Cuando hablamos de Conciliación, no necesariamente hablamos de los hijos, pues también hay trabajadores que no los tienen y para ellos por ejemplo, son importantes sus padres. Entonces la Conciliación es amplia”.*

Interiorizar los atributos de la Conciliación, empatizar con los trabajadores y tener la convicción de que las medidas que se toman son las adecuadas, son recomendaciones que se hacen para poder generar cambios en la organización. Paralelamente, se destaca la importancia de valorar el rol del área de Recursos Humanos como un departamento que desempeña un papel fundamental en el proceso de adaptación, pero que sin embargo, no es la única responsable de los resultados de las políticas que se instauran. Así, se espera que exista un trabajo compartido entre la alta gerencia y las jefaturas, quienes deben dar el ejemplo.

Tal como ya se mencionó, una adecuada capacitación a los líderes es una práctica recomendada, pues así es posible desarrollar las habilidades blandas que ellos requieren. Por último, la conformación de una cultura compartida, el escuchar a todos, el ser creativo y el analizar experiencias de otras organizaciones también son sugerencias que hacen ejecutivos que ya emprendieron el proceso de potenciar la Conciliación en sus organizaciones.

## MIRADAS HACIA FUTURO

*“Nuestro mayor desafío es cómo enfrentar a las nuevas generaciones, a los Millennials<sup>5</sup> que vienen, ¿cómo asegurar que tengan fidelidad con la empresa?”*

Establecer una cultura organizacional donde se fomente la Conciliación, es un primer paso importante de transformación, sin embargo estas medidas deben ir de la mano con los cambios que se desarrollan en la sociedad, desde donde van surgiendo nuevos desafíos.

*“Nuestro desafío es salir de la zona de confort, porque somos conscientes que el mundo cambia y cambia delante de nosotros, y por ende está la necesidad de reinventarse”.*

Más específicamente, los planes a futuro de algunas organizaciones consisten en ampliar la flexibilidad laboral a través del home office y el trabajo remoto, lo que facilitaría la Conciliación de todas las personas que en ciertas etapas de la vida requieren una mayor presencia en el hogar o trabajar desde un lugar diferente a su habitual puesto en la oficina.

*“Estamos convencidos de que si queremos atraer a más mujeres a trabajar con nosotros, debemos implementar mecanismos de teletrabajo, y lo mismo pasa con los adultos mayores”.*

A su vez, la posibilidad de contar con plantas abiertas, con mayores espacios para el trabajo colaborativo y la interrelación entre los colaboradores son metas que progresivamente están más presente en las organizaciones:

*“Estamos buscando una forma de trabajo más vanguardista, y con esto nos referimos a que buscamos que la empresa opere bajo la colaboración y eso es más fácil cuando se trabaja en espacios compartidos (...) Entonces queremos instaurar espacios de trabajo flexible, más colaborativo, sin módulos ni paneles”.*

También está el desafío por otorgar beneficios e incorporar políticas en favor de los adultos mayores, a quienes no tienen hijos y a los Millennials. Un ejecutivo constata que sus *“trabajadores están avanzando en edad, y por ende estamos tomando en cuenta el tema de las pensiones, pues queremos anticiparnos*

---

<sup>5</sup> Los Millennials son las generaciones nacidas entre 1980 - 2000. Corresponde a sujetos influenciados por la era tecnológica y de la información (Cox, 2016). Estas personas poseen una concepción distinta del trabajo que sus padres: no buscan trabajo sólo por un salario, sino que quieren mayor trascendencia y darle un sentido al trabajo que realizan (Caraher, 2016).

*desde ya para dar una buena pensión. Así estamos incorporando medidas que son acordes al envejecimiento de nuestro grupo humano”.*

Asimismo en el caso de aquellos trabajadores que no tienen hijos, se busca encontrar maneras para que puedan acceder a beneficios de acuerdo a su realidad particular, con el fin de integrar a todos. De forma complementaria, existen ejemplos de esfuerzos por entregar mayor flexibilidad laboral para los colaboradores. A partir de esta idea, dos entrevistados señalan:

*“El desafío para las empresas es definir un perfil de personas que puedan tener un plan de flexibilidad. Quizás no son todos, pero sí un grupo significativo y por tanto, vale la pena incorporar mecanismos flexibles de trabajo”.*

*“Nuestro desafío como empresa para retener a los talentos es tener flexibilidad laboral (...) Así pensar en dar la libertad para que algún joven que desee hacer un viaje largo pueda hacerlo y después volver a la compañía, o también por ejemplo, pensar en trabajos media jornada para aquellas personas que lo necesiten”.*

Sin embargo, el desafío que más se menciona se refiere a la incorporación de los Millennials en los espacios de trabajo, puesto que tienen expectativas y formas distintas de aproximarse al mundo laboral, que se deben considerar. Un directivo declara: *“Queremos integrar a las generaciones jóvenes que tienen otros intereses y es necesario ir ajustándose a esos nuevos requerimientos porque ellos valoran otras cosas, no sólo el dinero o la estabilidad, sino que por sobre todo darle un sentido a su trabajo”.* En esta misma línea, otro entrevistado afirma:

*“Le recomiendo a los distintos líderes que piensen en el futuro, pues en el 2025 el 75% de la fuerza laboral van a ser Millennials, por lo tanto la compañía se adapta o de lo contrario, ésta no va a ser sustentable en el tiempo. Y al adaptar las políticas de Conciliación van a atraer a los mejores profesionales porque van a ser competitivos. Hoy en día los talentos buscan empresas en donde los empleadores tienen políticas de Conciliación y Bienestar como oferta de valor”.*

En este escenario, además de la importancia de irse ajustando a las necesidades de las nuevas generaciones, existe una incertidumbre sobre cómo retener a la gente joven en las organizaciones, por lo que el desafío está en comprender y entender cómo relacionarse con los Millennials, procurando una buena y productiva convivencia intergeneracional. Esta idea es expresada por otro ejecutivo:

*“Las nuevas generaciones efectivamente dan mayor inestabilidad pero también son personas que no tienen miedo a innovar y darle vuelta a los temas. Entonces nosotros tenemos que tomar lo bueno de ellos y a la vez, hacer un esfuerzo por generar un vínculo”.*

Así, se puede apreciar el impacto que representa la dimensión intergeneracional dentro de las organizaciones, pues en un mismo lugar de trabajo conviven tanto *Baby Boomers*<sup>6</sup> como Millennials, cada uno con prioridades e intereses distintos, que hay que saber comprender y administrar. A partir de esta realidad, un directivo reflexiona:

*“Para mí es un balance. Yo no me imagino la gerencia de esta empresa en manos de un Millennial, pero creo que sí es cierto que cada vez más hay un descenso en la edad de las personas que dirigen compañías (...) Y ahí está el balance. Y en relación a esto, hay que preguntarse sobre cómo apoyar los procesos de cambio y cómo mantener a todos contentos”.*

A modo de síntesis, se observa cómo la Conciliación entre Familia, Trabajo y Vida Personal ha pasado a ser un objetivo estratégico para las organizaciones, movilizándose para que entre otras iniciativas, se facilite el trabajo a distancia aprovechando la gran cantidad de herramientas tecnológicas que pueden dar soporte a este tipo de trabajo. Con ello, se pueden incorporar beneficios acordes a la realidad de los colaboradores en cada organización, haciéndose cargo también de la posibilidad de trabajar con los adultos mayores.

Ahora bien, el gran desafío es el cómo incorporar y retener a los Millennials en los espacios de trabajo. Se piensa que la clave está en la comunicación y en la cercanía con los colaboradores, para así poder generar herramientas efectivas y compartidas, con el objetivo de contribuir a la formación de organizaciones sanas, con personas más felices, que logran armonizar las dimensiones de sus vidas y que a la vez, se comprometen con el proyecto de la organización.

---

<sup>6</sup> Generaciones nacidas entre 1946 - 1964. Corresponde a sujetos influenciados por la prosperidad económica tras la Segunda Guerra Mundial, por lo que estas personas se caracterizan por ser trabajadoras, exitistas y competitivas (Cox, 2016).





CAPÍTULO

# 06

## MARCO LEGAL CHILENO REFERENTE A LA CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL

El ordenamiento laboral existente en Chile establece mínimos de protección para el trabajador, los cuales son irrenunciables<sup>7</sup>. La imposibilidad jurídica de privarse las ventajas concedidas por el derecho laboral en beneficio propio<sup>8</sup>, es conocida como “Principio de Irrenunciabilidad”. Éste “prohíbe toda clase de actos que tengan por objeto disponer de los derechos”<sup>9</sup> mínimos establecidos por la ley en favor de los trabajadores.

Teniendo en cuenta que generalmente la ley establece sólo beneficios mínimos<sup>10</sup>, no hay inconveniente legal en que dicha protección sea mejorada unilateralmente por el empleador o por el acuerdo entre el trabajador y el empleador<sup>11</sup> o entre éste último y el o los sindicatos existentes en la empresa. Del mismo modo, tampoco habría inconveniente en que el empleador estableciera o acordara beneficios no contemplados en la ley. Lo anterior, siempre que se respeten y se mantengan inalterables los derechos y beneficios mínimos establecidos por la ley en favor de los trabajadores<sup>13</sup>.

Excepcionalmente, la ley 20.940 publicada con fecha 8 de septiembre de 2016 que moderniza el sistema de relaciones laborales contempla la posibilidad de flexibilizar los mínimos legales en lo que a lugar de trabajo y jornada respecta en empresas con representación sindical significativa.

<sup>7</sup> Capítulo elaborado por Constanza Contreras S., Abogada de la Universidad de Los Andes, Magister en Derecho Laboral Universidad Adolfo Ibáñez, socia a cargo del Área Laboral y Migratoria de SCR Abogados Ltda.

<sup>8</sup> Gamonal, *Fundamentos de Derecho Laboral*, p. 112.

<sup>9</sup> Ídem., p. 113. Cfr. Caamaño, *Análisis crítico sobre la aplicación de la Doctrina de los Actos Propios en materia laboral*, p. 10.

<sup>10</sup> “Excepcionalmente, algunas normas laborales son de inderogabilidad absoluta o de derecho necesario absoluto, lo cual significa que no pueden ser modificadas en ningún sentido, como ocurre con las normas procesales o las causales de término de contrato, [...] por razones de interés general [...]. Salvo este pequeño grupo de preceptos, las demás normas laborales pueden ser mejoradas a favor de los trabajadores” (Gamonal, *Fundamentos de Derecho Laboral*, p. 113).

<sup>11</sup> Gamonal, *Fundamentos de Derecho Laboral*, p. 113.

<sup>12</sup> El otorgamiento o pacto de mejores condiciones laborales puede ser expreso o tácito. En efecto, como una manifestación del principio de la primacía de la realidad, se ha entendido que las mejores condiciones pueden ser incorporadas al margen del documento suscrito por las partes. La doctrina en Chile, la jurisprudencia judicial y la Dirección del Trabajo, han estimado que los beneficios otorgados en forma permanente e invariable por parte del empleador por un tiempo más o menos prolongado, “constituyen una estipulación tácita incorporada al contrato de trabajo del dependiente y, por consiguiente, no pueden ser modificados o suprimidos unilateralmente” por el empleador (Lizama y Ugarte (1998); p. 115).

<sup>13</sup> Los beneficios adicionales que son otorgados por el empleador durante un tiempo más o menos prolongado, se incorporan a los contratos individuales de trabajo. Lo anterior implica que su modificación ha de contar con el acuerdo expreso del trabajador, consignado en el respectivo anexo de contrato de trabajo (artículo 11 del Código del Trabajo), incluso en el evento de que dichos beneficios no constaren por escrito. Ello, especialmente si dicha modificación puede implicar en los hechos una disminución de tales beneficios (por ejemplo, permisos especiales o remunerados para la realización de trámites personales, aguinaldos de Fiestas Patrias o Navidad, reducción de la jornada de trabajo en ciertos días, etc.). En efecto, el empleador unilateralmente no puede reducir, suspender, cambiar o eliminar beneficios del trabajador. La modificación unilateral (esto es, sin consentimiento del trabajador) y en perjuicio del trabajador de uno o más beneficios laborales, puede ser considerado un incumplimiento grave de las obligaciones establecidas en el contrato de trabajo por parte del empleador. En este caso, el trabajador podría demandar judicialmente al empleador por despido indirecto, lo que de ser acogido por el tribunal significaría la obligación de la empresa de pagar el monto de la indemnización sustitutiva del aviso previo, y la indemnización por años de servicio a que tuviere derecho el trabajador, aumentada esta última en un 50% (artículo 171 del Código del Trabajo), más reajustes, intereses y costas. Ello, sin perjuicio de las sanciones que pudieren ser aplicables por vulneración de derechos fundamentales y la aplicación de multas administrativas por parte de la Inspección del Trabajo.

Por lo tanto, todo lo que implica un mayor beneficio al establecido en la ley o uno adicional no reconocido como tal en la misma y que está orientado a equilibrar la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores, constituye una práctica de Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal, como son la flexibilización de la jornada de trabajo, beneficios maternos, permisos especiales, apoyos económicos, prácticas de integración familiar y de desarrollo personal, entre otras.

A continuación, se analizará el marco regulatorio mínimo que está normado por el Código del Trabajo y que dice relación con temáticas que se relacionan con los beneficios laborales que se han identificado en este libro y que para su análisis se han agrupado en cuatro grandes categorías: Flexibilidad Laboral y Jornada de Trabajo, Apoyo y Protección a la Maternidad, Apoyos Económicos y Prácticas de Integración Familiar y Desarrollo Personal.

## FLEXIBILIDAD LABORAL Y JORNADA DE TRABAJO

### 1. DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO

En términos generales, la legislación laboral chilena obliga a que los contratos de trabajo indiquen con precisión, tanto la extensión semanal de la jornada laboral, como las horas precisas en que se inicia y termina cada día de trabajo, aun cuando se trate de jornadas parciales o se establezcan distintos horarios en cada día de trabajo. Ello, para que el trabajador conozca de antemano su horario y no exista una discrecionalidad por parte del empleador en su determinación. Esto no cambia con los Pactos sobre Condiciones Especiales de Trabajo establecidos por la Ley N° 20.940, la cual sólo establece cierta flexibilización en cuanto al lugar de trabajo y la distribución de la jornada.

Concretamente, esta nueva normativa permite la distribución de la jornada ordinaria semanal de trabajo en 4 días, con un máximo de 12 horas diarias de trabajo efectivo incluyendo la jornada ordinaria, jornada extraordinaria y descansos. Si la jornada ordinaria supera de las 10 horas, debe acordarse una hora de descanso imputable a ella (artículo 375 del Código del Trabajo).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Los pactos acordados entre el empleador y las organizaciones sindicales respectivas, son aplicables a los trabajadores representados por las organizaciones sindicales que los hayan celebrado, salvo que las partes excluyan expresamente algún trabajador que lo hubiere solicitado. Para aplicar estos pactos a los trabajadores de la empresa sin afiliación sindical se requerirá de su consentimiento expreso, manifestado por escrito. Asimismo, estos acuerdos (denominados por la ley "Pactos sobre Condiciones Especiales de Trabajo") deben ser pactados al margen del proceso de negociación colectiva reglada por un máximo de tres años y requieren que la empresa cuente con una afiliación sindical igual o superior al 30% del total de trabajadores.

## 1.1 Trabajadores afectos al límite de jornada

Todos los trabajadores se encuentran afectos a un límite de jornada laboral. El sistema de jornada establecido por el Código del Trabajo debe sujetarse a las siguientes reglas y/o límites:

- a) Jornada ordinaria semanal máxima de 45 horas.
- b) Distribución de la jornada ordinaria semanal de 45 horas en un mínimo y máximo de 5 o 6 días, respectivamente.
- c) Un máximo de 10 horas para la duración diaria de la jornada ordinaria y un tope de dos horas extras por día.
- d) Contabilidad semanal de la jornada ordinaria de trabajo.
- e) Cualquier modificación de la jornada ordinaria de trabajo requiere el acuerdo expreso del trabajador (salvo ciertas y determinadas excepciones que dicen relación con eventos imprevistos que afecten a todo o parte de la empresa que se detallan más adelante).

La ley sólo establece en forma expresa la flexibilidad para los trabajadores part-time o con jornada parcial. Esto es, aquellos dependientes cuya jornada no sobrepase las 30 horas semanales<sup>15</sup>. En este caso sí se admiten alternativas movibles de distribución de la jornada de trabajo previamente pactadas en el contrato de trabajo. Acá, el empleador decide de manera unilateral el cambio de la distribución entre las jornadas pactadas, avisando con una semana de anticipación. Además, es posible establecer la distribución de la jornada conforme a un sistema de turnos, dentro de un horario máximo de 45 horas semanales, que es el máximo que permite la ley.

## 1.2 Trabajadores no afectos al límite de jornada

Existen ciertas categorías de trabajadores que por su función o cargo, sus jornadas de trabajo no se encuentran limitadas en los términos indicados anteriormente. Estos son los trabajadores que prestan servicios a distintos empleadores, los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos aquéllos que trabajen sin fiscalización superior inmediata; aquéllos contratados para prestar servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos; los agentes comisionistas y de seguros, vendedores viajantes, cobradores y demás similares que no ejerzan sus funciones en el local del establecimiento, y aquéllos contratados para prestar servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de telecomunicaciones. Tal circunstancia debe estar contenida en los respectivos contratos de trabajo, mediante una declaración de excepción de jornada.<sup>16</sup> Estos trabajadores no se encuentran sujetos al

<sup>15</sup> Nada impide que se pacten jornadas menores a 45 horas semanales pero superiores a 30 horas. Éstas en estricto rigor no constituyen jornada parcial para efectos del Código del Trabajo y, por lo mismo, se encuentran sujetas a las reglas generales y no las especiales aplicables a jornadas parciales.

<sup>16</sup> En cualquier caso, se presumirá que el trabajador está afecto al cumplimiento de jornada en las siguientes situaciones:

- a) Cuando el trabajador debiere registrar por cualquier medio y en cualquier momento del día el ingreso o egreso a sus labores;
- b) Cuando el empleador efectúe descuentos por atrasos en que incurriere el trabajador;
- c) Cuando el empleador, por intermedio de un superior jerárquico, ejerciere una supervisión o control funcional y directo sobre la forma y oportunidad en que se desarrollen las labores. En este último caso, la Ley establece que no existe tal funcionalidad si el trabajador sólo se limita a entregar resultado de sus gestiones y se reporta esporádicamente, en especial en el caso de desarrollar sus labores en regiones diferentes de la del domicilio del empleador.

límite de horario y, en consecuencia, no tienen derecho a recibir el pago de horas extraordinarias ni les son aplicables las normas relativas a la compensación de permisos.

## 2. ALTERACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO

### 2.1 Modificación unilateral de la jornada de trabajo

Por regla general, cualquier modificación de la jornada ordinaria de trabajo requiere el acuerdo expreso del trabajador.

No obstante lo anterior, el empleador puede extender la jornada ordinaria de los dependientes del comercio hasta en dos horas diarias en los períodos inmediatamente anteriores a Navidad, fiestas patrias u otras festividades.

Asimismo, en circunstancias especiales el empleador podrá alterar la distribución de la jornada de trabajo convenida hasta en sesenta minutos, sea anticipando o postergando la hora de ingreso al trabajo, debiendo dar el aviso correspondiente al trabajador con treinta días de anticipación a lo menos.

Finalmente, el empleador puede exceder la jornada ordinaria de trabajo sólo en caso indispensable para evitar perjuicios en la marcha normal del establecimiento o faena. Por motivo de fuerza mayor o caso fortuito, o cuando deban impedirse accidentes o efectuarse arreglos o reparaciones impostergables en las maquinarias o instalaciones.

### 2.2 Compensación de permisos

Según el Código del Trabajo, las horas trabajadas en compensación de un permiso no constituyen jornada extraordinaria, siempre que dicha compensación haya sido solicitada por escrito por el trabajador y autorizada por el empleador. La regulación de la jornada ordinaria de trabajo está sujeta a las siguientes reglas:

- a) Las horas no trabajadas en una semana no pueden ser compensadas con horas extras en una semana distinta de aquella en que se realiza la compensación (artículo 32 del Código del Trabajo).

La excepción a esta regla es la denominada “Ley del Día Sándwich”. En este caso, se debe acordar por escrito, que la jornada de trabajo -correspondiente a un día hábil entre dos días feriados, o entre un día feriado y un día sábado o domingo sea de descanso (con goce de remuneraciones)- y que las horas no trabajadas en ese día sean compensadas mediante la prestación de servicios con anterioridad o posterioridad a dicha fecha. Las horas trabajadas en compensación de este descanso tampoco se considerarán horas extraordinarias.

Al respecto, la Dirección del Trabajo ha resuelto que los trabajadores que tienen una jornada distribuida en cinco días, podrían recuperar las horas otorgadas en permiso durante el día sábado, siempre que el número de horas a recuperar no exceda las 10 y la permanencia total en la empresa de parte del trabajador no exceda las 12 horas diarias<sup>17</sup>.

- b) El permiso debe ser real y solicitado por el trabajador con anterioridad y por escrito. En el caso de tratarse de la compensación por día sándwich, el acuerdo debe especificar los días en que se recuperarán las horas no laboradas en el día hábil otorgado como descanso y señalar la distribución horaria respectiva<sup>18</sup>.

### 2.3 Franjas horarias

De acuerdo a la Dirección del Trabajo<sup>19</sup>, es legalmente posible que las partes acuerden la duración de la jornada ordinaria dentro del tope legal (45 horas semanales). Se puede establecer sistema de flexibilidad horaria donde el trabajador pueda elegir el momento de inicio de la jornada dentro de una franja de tiempo (por ejemplo, treinta minutos), ajustándose automáticamente el momento de salida según el momento de ingreso.

## 3. DESCANSOS

### 3.1 Interrupción diaria de la jornada

Los trabajadores tienen derecho a un descanso de, a lo menos, media hora para colación. Este tiempo no se considera como trabajado, ni se cuenta como parte de la jornada, salvo que las partes acordaren otra cosa.

### 3.2 Descanso semanal

Los días domingos y aquellos declarados por la ley como festivos son días de descanso. Se encuentran excluidas del descanso dominical las siguientes actividades<sup>20</sup>:

- a) Las labores que exijan continuidad por la naturaleza de sus procesos, por motivos técnicos o por las necesidades que satisfacen.
- b) Los establecimientos de comercio y de servicios que atiendan directamente al público.

Estas empresas podrán trabajar en días domingo y festivos, y las horas trabajadas en esos días no se consideran extraordinarias. En estos casos, el empleador deberá otorgar un día de descanso a la semana por cada domingo o festivo trabajado, debiendo otorgar al menos, dos domingos libres al mes.

<sup>17</sup> Dictámenes Ordinarios N° 1449, de 12.03.85, 6848, de 13.11.85, 2286/109, de 07.04.95, y 4295/297, de 09.09.1998

<sup>18</sup> Dictamen Ordinario N° 5510/262, de 23.12.2003.

<sup>19</sup> Dictamen Ordinario N° 2785/58, de fecha 27 de julio de 2007.

<sup>20</sup> Para mayor detalle, ver artículo 38 del Código del Trabajo.

### 3.3 Feriado

#### a) Tipos de feriado y duración del feriado

En Chile existen dos tipos de feriado: El feriado básico y el feriado progresivo.

El feriado básico es un feriado anual de 15<sup>21</sup> días hábiles a que tienen derecho los trabajadores con más de un año de servicio, cualquiera sea su jornada de trabajo, inclusive los que laboran en jornadas parciales. Este feriado debe ser continuo, pero los días de vacaciones que exceden de 10 días hábiles podrán fraccionarse de común acuerdo entre trabajador y empleador.

Por su parte, el feriado progresivo es aquel que se otorga a los trabajadores que hayan laborado diez años para uno o más empleadores, sean éstos continuos o no y corresponde a un día adicional de feriado por cada tres nuevos años trabajados. El trabajador sólo puede hacer valer ante su actual empleador hasta 10 años de trabajo efectuados para otros empleadores.

#### b) Oportunidad en que se hará uso del feriado

En principio, es el trabajador quien elige la oportunidad en que hará uso de sus vacaciones. Éstas deben concederse de preferencia en primavera o verano, considerándose las necesidades del servicio.

No obstante, el empleador podrá sin consentimiento de los trabajadores, cerrar la empresa, establecimiento o una parte de ellos, por un período no inferior a 15 días hábiles con el objeto de conceder las vacaciones a todo su personal. Esta facultad sólo puede ejercerse una vez al año y deberá beneficiar a todos los trabajadores, inclusive a los que no tengan derecho a feriado básico. Estos últimos harán uso del beneficio a título de anticipo de feriado.

#### c) Pagos durante el feriado

Durante el feriado anual, el trabajador tiene derecho a percibir su remuneración íntegra. Para estos efectos dicha remuneración estará compuesta por el sueldo -en el caso de trabajadores sujetos al sistema de remuneración fija- y en el caso de trabajadores con remuneraciones variables, por el promedio de lo ganado en los últimos tres meses trabajados. Si el trabajador es remunerado con sueldo y otras remuneraciones variables, la remuneración íntegra estará constituida por la suma del sueldo base y el promedio de las remuneraciones variables.

Durante el feriado, el empleador deberá pagar al trabajador toda remuneración o beneficio cuyo pago corresponda efectuar durante las vacaciones. Por ejemplo, si durante el feriado se produce un reajuste de remuneraciones, dicho reajuste se aplicará también a la remuneración íntegra que corresponde pagar durante el feriado.

---

<sup>21</sup> Los trabajadores que prestan servicios en la Duodécima Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, en la Undécima Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, y en la Provincia de Palena, tienen derecho a un feriado anual de 20 días hábiles (artículo 67 del Código del Trabajo).

### 3.4 Licencias y permisos legales

#### a) Licencias médicas

La licencia médica es el derecho que tiene todo trabajador para ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado tiempo en cumplimiento de una indicación profesional (de parte de un médico, dentista o matrona). Podrá gozar de un subsidio por enfermedad si reúne los requisitos previsionales. Mientras subsista la licencia, el empleador no debe admitir que el trabajador se reintegre al trabajo.

Para tener derecho al subsidio se requiere de un mínimo de 6 meses de afiliación previsional y de 90 días de cotizaciones previsionales dentro de los 6 meses anteriores a la fecha de inicio de la licencia médica. No se solicitarán los requisitos anteriores si la incapacidad es causada por un accidente del trabajo. El subsidio a pagar durante la licencia médica es equivalente al 100% del promedio de las remuneraciones percibidas en los tres meses calendario más próximos al mes en que se inicia la licencia. En licencias iguales o inferiores a 10 días, los 3 primeros días no son cubiertos por el subsidio. La licencia está sujeta a la Contraloría Médica de la Isapre o de la Compin, según corresponda, instituciones facultadas para modificar el número de días de reposo prescritos por el profesional tratante.

#### b) Permiso laboral por enfermedad terminal, nacimiento y muerte de parientes

Los trabajadores tienen derecho a los siguientes permisos remunerados:

- (i) Muerte del cónyuge o de un hijo. El trabajador tiene derecho a siete días corridos de permiso contados a partir del día del respectivo fallecimiento.
- (ii) Muerte del hijo en período de gestación. Se tendrá derecho a un permiso equivalente a tres días hábiles, que se harán efectivos desde el momento de acreditarse la muerte con el respectivo certificado de defunción fetal.
- (iii) Muerte del padre o madre del trabajador. En este caso, el trabajador tendrá derecho a tres días hábiles de permiso contados a partir del día del respectivo fallecimiento.
- (iv) Nacimiento o adopción. El padre trabajador tiene derecho a 5 días laborales continuos o distribuidos dentro del primer mes a contar del nacimiento o la resolución que entrega tuición personal o aprueba adopción.
- (v) Enfermedad terminal de parientes<sup>22</sup>. Cuando el o la cónyuge, conviviente civil o el padre o la madre del trabajador estén desahuciados o en estado terminal (acreditado mediante certificado médico), el trabajador tendrá derecho a un permiso para ausentarse de su trabajo por el número de horas equivalentes a diez jornadas ordinarias de trabajo al año. Dichas horas se distribuyen a elección

<sup>22</sup> Este beneficio fue introducido por la ley N° 21.063 de 30 de diciembre de 2017 que crea un seguro para el acompañamiento de niños y niñas que padezcan las enfermedades que indica, y modifica el Código del Trabajo para estos efectos.

del trabajador, en jornadas completas, parciales o combinación de ambas, y se considerarán como trabajadas para todos los efectos legales.

En estos casos, el tiempo no trabajado debe ser restituido por el trabajador mediante imputación a su próximo feriado anual, realizando horas extraordinarias o a través de cualquier forma que convenga libremente con su empleador. Se podrá descontar el tiempo equivalente al permiso obtenido de las remuneraciones mensuales del trabajador, en forma de un día por mes, o en forma íntegra si el trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa. Para la compensación del permiso respectivo se establece como posibilidad adicional el acuerdo individual directo entre el empleador y el trabajador respectivo de pactos sobre distribución de jornada y de trabajadores con responsabilidades familiares establecidos en los artículos 375 y 376 del Código del Trabajo, respectivamente.

Además, aquellos trabajadores que sufrieren la pérdida de un hijo o de su cónyuge gozarán de fuero laboral por un mes. Esta prerrogativa implica que durante dicho lapso de tiempo el empleador no podrá poner término a sus contratos de trabajo sin la autorización previa del juez competente, quien podrá concederla sólo si se invocan las causales de término de contrato establecidas en los artículos 159 N° 4 o 5 y 160 del Código del Trabajo.

Excepcionalmente, tratándose de trabajadores afectos a contratos de plazo fijo o por obra o servicio determinado cuya duración fuere inferior a un mes, no será necesario solicitar el desafuero. La prerrogativa de fuero laboral sólo los ampara durante la vigencia del respectivo contrato.

#### **c) Permiso para la realización de exámenes especiales**

Las trabajadoras mayores de 40 años, con contrato de trabajo por un plazo mayor de 30 días, tienen derecho a un permiso por medio día, cada año, para realizarse el examen de mamografía y otros exámenes preventivos. Por su parte, los trabajadores mayores de 50 años, con contrato superior a 30 días, tienen medio día de permiso al año para la realización del examen de próstata. Para utilizar este permiso, los trabajadores deben dar aviso al empleador una semana antes de la realización de los exámenes y presentar al empleador los recibos correspondientes que demuestren la realización de los exámenes en la fecha solicitada.

#### **d) Permiso por Matrimonio**

Los trabajadores que contraigan matrimonio tienen derecho a un permiso pagado y continuo de 5 días hábiles, adicionales al feriado legal. Este permiso se puede utilizar a elección del trabajador en el día del matrimonio y en los días inmediatamente anteriores o posteriores al de su celebración.

Los permisos indicados en las letras b) a d) anteriores, son remunerados por el empleador y deberán ser otorgados independiente a la antigüedad del trabajador en la empresa, en forma adicional al feriado anual. Son beneficios irrenunciables, no siendo jurídicamente posible a las partes convenir una compensación económica por estos conceptos.

#### e) Permiso por Voluntariado de Bomberos

Los trabajadores que sean voluntarios del Cuerpo de Bomberos pueden acudir a llamados de emergencia ante accidentes, incendios u otros siniestros que ocurran durante su jornada laboral. El tiempo destinado a estos efectos será considerado como trabajado para todos los efectos legales y el empleador no podrá, en ningún caso, calificar la salida del trabajador como intempestiva e injustificada para efectos de configurar un despido. El empleador podrá solicitar a la Comandancia de Bomberos respectiva la acreditación de la respectiva emergencia y la calidad de voluntario del trabajador.

#### f) Permisos administrativos

No existe impedimento legal en pactar con el trabajador permisos sin o con goce de sueldo, el cual debería quedar registrado en cuanto a su extensión en el tiempo y obligaciones de las que quedan relevadas las partes.

Estos permisos sólo suspenden los efectos de la relación laboral en lo que respecta a la prestación de los servicios y pago de remuneración, ya sea total o parcial, según el acuerdo de las partes, pero el contrato de trabajo sigue vigente. Por ello, el trabajador mantendrá su antigüedad y obtendrá “tiempo de servicio”, para efectos de indemnización por años de servicio.

## 4. LUGAR DE LOS SERVICIOS

El contrato de trabajo debe indicar el lugar en que se prestan los servicios. Si por la naturaleza de éstos fuere necesario el desplazamiento del trabajador, se entenderá que el lugar de los servicios es toda la zona geográfica que comprenda la actividad de la empresa (por ejemplo: viajantes y transportistas).

### 4.1 Modificación de los servicios o recinto en que ellos se prestan

El empleador puede alterar unilateralmente el lugar físico en que se prestan los servicios, siempre que: el nuevo sitio donde deban prestarse los servicios quede dentro de la misma ciudad, y no se cause menoscabo al trabajador (artículo 12 del Código del Trabajo).

### 4.2 Teletrabajo y otras formas de trabajo fuera del recinto de la empresa

El Código del Trabajo no regula de manera expresa el teletrabajo o trabajo a distancia. De un modo indirecto reconoce su existencia al señalar que aquellos trabajadores que prestan servicios “*preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de telecomunicaciones*” se encuentran excluidos de la limitación de jornada de trabajo.

Asimismo, de un modo indirecto, la Ley N° 20.940 que moderniza el sistema de relaciones laborales permitiría el teletrabajo al establecer en el artículo 376 la posibilidad de que las organizaciones sindicales acuerden con el empleador<sup>23</sup> sistemas de jornada que combinen tiempos de trabajo

presencial en la empresa y fuera de ella para que puedan acceder a ella voluntariamente trabajadores con responsabilidades familiares<sup>24</sup> y también jóvenes que cursen estudios regulares, mujeres, personas con discapacidad u otras categorías de trabajadores que definan de común acuerdo el empleador y la organización sindical. En este caso, el trabajador debe manifestar por escrito su solicitud en orden a acceder a un determinado sistema que hubiere sido acordado, debiendo suscribirse el correspondiente anexo de contrato de trabajo en conformidad a la ley en el evento de que el empleador acceda a la solicitud. El trabajador podrá volver a su anterior sistema en cualquier momento dando aviso al empleador en los plazos y con las formalidades establecidas en la ley.

Para que exista teletrabajo no sólo es necesario que los servicios se presten a distancia, además se requiere que exista el uso de equipamiento informático y de comunicación que vincule al trabajador con el empleador.

Es importante destacar que el artículo 22 del Código del Trabajo también excluye de la limitación semanal de jornada laboral a aquellos trabajadores que fueron contratados “para prestar servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos”. En estos casos, el elemento informático o de telecomunicación no está presente.

Los trabajadores que prestan servicios en estas modalidades tienen los mismos derechos laborales que los demás trabajadores, estando cubiertos por el seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales establecido en la Ley N° 16.744.

## 5. PACTOS SOBRE CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO

Según lo explicado en apartados anteriores sobre flexibilización de jornada y teletrabajo, la ley 20.940 publicada con fecha 8 de septiembre de 2016 que moderniza el sistema de relaciones laborales (entrada en vigencia el 1 de abril de 2017), establece en el nuevo artículo 306 del Código del Trabajo que las negociaciones colectivas pueden “*incluir acuerdos para la conciliación del trabajo con las responsabilidades familiares, el ejercicio de la corresponsabilidad parental, planes de igualdad de oportunidades y equidad de género en la empresa, acciones positivas para corregir situaciones de desigualdad, acuerdos para la*

<sup>23</sup> Para que estos pactos de condiciones especiales de trabajo puedan realizarse es necesario que la empresa cuente con una afiliación sindical igual o superior al 30% del total de trabajadores. Asimismo, deben ser celebrados al margen de la negociación colectiva reglada, por un máximo de 3 años.

<sup>24</sup> Si bien la ley no define qué se entiende por trabajadores con responsabilidades familiares, la Dirección del Trabajo en el Dictamen 6084/0097 del 26 de diciembre de 2016, citando el Convenio N° 156 de la Organización Internacional del Trabajo, señala que debe entenderse por tales a “aquellos trabajadores y trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo o bien, respecto de los miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado; tal sería el caso de familiares directos de la tercera edad o que padecen discapacidad, etc., cuando tales responsabilidades limiten las posibilidades de dichos trabajadores de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella”.

*capacitación y reconversión productiva de los trabajadores, constitución y mantenimiento de servicios de bienestar, mecanismos de solución de controversias, entre otros.”*

Con lo anterior, la ley incluye de manera expresa materias que siempre habían sido objeto de negociación tanto individual como colectiva o bien parte de las políticas internas de la empresa con la limitación de respetar los mínimos legales. Adicionalmente, se contempla como mecanismo de flexibilización los Pactos sobre Condiciones Especiales de Trabajo en los nuevos artículos 374 y siguientes del Código del Trabajo, los cuales flexibilizan los mínimos legales en materia de jornada siempre que la empresa cuente con una afiliación sindical igual o superior al 30% del total de trabajadores. Éstos deben ser celebrados al margen de la negociación colectiva reglada, por un máximo de 3 años<sup>25</sup>.

Los pactos que modifiquen la distribución de la jornada que fueren acordados entre el empleador y las organizaciones sindicales respectivas son aplicables a los trabajadores representados por las organizaciones sindicales que los hayan celebrado, salvo que las partes excluyan expresamente algún trabajador que lo hubiere solicitado. Para aplicar estos pactos a los trabajadores de la empresa sin afiliación sindical se requerirá de su consentimiento expreso, manifestado por escrito.

Finalmente, en aquellas micro y pequeñas empresas (1 a 9 y 10 a 49 trabajadores, respectivamente) que no tienen sindicatos constituidos, pueden implementarse los pactos sobre condiciones especiales de trabajo siempre que exista un convenio sobre condiciones comunes y remuneración entre las mismas partes cuya vigencia sea la misma del pacto, que las estipulaciones del convenio se hayan extendido a los trabajadores de la empresa en conformidad a la ley y que el pacto sea aprobado por la mayoría absoluta de los trabajadores de la empresa ante un ministro de fe.

## APOYO Y PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD

### 1. FUERO LABORAL

Durante el período de embarazo y hasta un año después de expirado el postnatal, la trabajadora gozará de fuero maternal. Este ciclo se extiende desde la concepción hasta un año y tres meses después del parto.

---

<sup>25</sup> Concretamente, la nueva normativa permite la distribución de la jornada ordinaria semanal de trabajo en 4 días, con un máximo de 12 horas diarias de trabajo efectivo incluyendo la jornada ordinaria, jornada extraordinaria y descansos. Si la jornada ordinaria supera de las 10 horas, debe acordarse una hora de descanso imputable a ella (artículo 375 del Código del Trabajo).

Asimismo, se establece la posibilidad de acordar sistemas de jornada que combinen tiempos de trabajo presencial en la empresa y fuera de ella para que puedan acceder a ella voluntariamente trabajadores con responsabilidades familiares y también jóvenes que cursen estudios regulares, mujeres, personas con discapacidad u otras categorías de trabajadores que definan de común acuerdo el empleador y la organización sindical.

El fuero consiste en que durante dicho período el empleador no podrá poner término al contrato de trabajo de la trabajadora sino, con autorización previa del juez competente (juicio de desafuero), quien podrá concederla sólo en los siguientes casos: vencimiento del plazo del contrato, conclusión del trabajo o servicio contratado o cualquiera de las causales legales que habilitan al despido sin indemnización por hecho o culpa grave del trabajador.

Si un empleador procediere al despido de una trabajadora en infracción de su fuero maternal, deberá reintegrar a la trabajadora a sus funciones y pagarle las remuneraciones durante el período que duró tal separación.

## 2. BENEFICIOS MATERNALES LEGALES

### 2.1 Descanso maternal

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 195 del Código del Trabajo toda trabajadora tiene derecho a un descanso de maternidad de seis semanas antes del parto (“prenatal”) y doce semanas después de él (“postnatal”), período en el cual las remuneraciones de ésta son pagadas por la institución de salud correspondiente a través del denominado subsidio maternal (tope legal de 78,3 UF el 2018 <sup>26</sup>).

Estos descansos se ampliarán si: durante el embarazo se produjera una enfermedad como consecuencia de éste o del parto (comprobada con certificado médico), el parto fue posterior a la sexta semana de descanso prenatal, el parto se produjo antes de la 33ª semana de embarazo o el niño nació con un peso menor a 1.500 grs. (total de 18 semanas de postnatal), parto múltiple (incremento del descanso postnatal en 7 días corridos por cada niño nacido vivo a partir del segundo) o parto múltiple anterior a la 33ª semana de embarazo o de niños de peso menor a 1.500 grs. (prevalece el permiso de mayor extensión).

Estos derechos son irrenunciables, estando prohibido el trabajo de mujeres que están en esas circunstancias durante dicho período. Asimismo, no obstante cualquiera estipulación contraria, el empleador deberá conservar a la trabajadora el puesto de trabajo durante dichos períodos.

La trabajadora tiene derecho a un permiso postnatal parental a continuación del término del descanso postnatal de 12 o 18 semanas según se reintegre o no a sus labores en sistema de media jornada. En caso de reintegro, los ingresos de la trabajadora serán pagados por el empleador y la entidad pagadora del subsidio respectiva (50% del subsidio por descanso postnatal con tope de 37,85 UF el 2017, más al menos el 50% de los honorarios fijos establecidos en el contrato y las remuneraciones variables que

---

<sup>26</sup> Este tope legal se reajusta de manera anual de acuerdo a la variación experimentada por el Índice de Precios al Consumidor en el período inmediatamente anterior.

correspondan de cargo del empleador). Parte de este permiso puede ser cedido al padre del menor bajo ciertas condiciones.

## 2.2 Cambio de funciones

Durante el período de embarazo, la trabajadora que esté ocupada habitualmente en trabajos considerados por la autoridad como perjudiciales para su salud, deberá ser trasladada, sin reducción de sus remuneraciones, a otro trabajo que no sea perjudicial para su estado.

Para estos efectos se entiende como perjudicial para la salud todo trabajo que:

- a) obligue a levantar, arrastrar o empujar grandes pesos
- b) exija un esfuerzo físico, incluido el hecho de permanecer de pie largo tiempo
- c) se ejecute en horario nocturno
- d) se realice en horas extraordinarias de trabajo
- e) la autoridad competente declare inconveniente para el estado de gravidez.

Asimismo, están prohibidas las operaciones de carga y descarga manual para las mujeres embarazadas.

Si las labores de la trabajadora no son de las anteriores, el empleador deberá conservarles su puesto durante los períodos de descanso pre y postnatal, incluyendo el período correspondiente al permiso postnatal parental.

Salvo los casos de excepción anteriores, la trabajadora está obligada a prestar los servicios convenidos en su contrato de trabajo conforme a las reglas generales.

## 2.3 Sala cuna

Las empresas en que trabajen veinte o más trabajadoras de cualquier edad o estado civil, deberán tener salas anexas e independientes del local del trabajo, en donde las mujeres puedan dar alimento a sus hijos menores de dos años y dejarlos durante su horario laboral. Lo mismo corresponderá a los centros comerciales e industriales y de servicios administrados bajo una misma razón social o personalidad jurídica, cuyos establecimientos ocupen entre todos, veinte o más trabajadoras.

El empleador cumple con la obligación de dar sala cuna si paga los gastos directamente al establecimiento al que la mujer trabajadora lleve a sus hijos menores de dos años.

La mantención de las salas cunas es de costo exclusivo del empleador, sea sala anexa e independiente del local de trabajo o cuando pague de forma directa los gastos de sala cuna en la cual la trabajadora elija llevar a sus hijos menores de dos años.

La obligación legal de la empresa se cumple exclusivamente a través de una de las tres alternativas contempladas por la ley, dentro de las cuales no se encuentra el pago de una suma de dinero a la

trabajadora madre de un menor de dos años, ni se contempla pagar directamente los gastos de una niñera o cuidadora particular.

Sólo de un modo extraordinario ante circunstancias excepcionales<sup>27</sup> de la prestación de los servicios, en los cuales no es posible que la trabajadora cuente con la cobertura de sala cuna que le permita dejar al cuidado su hijo menor de dos años, la Dirección del Trabajo ha aceptado que la empresa pacte con la trabajadora la entrega directa de una cantidad de dinero en compensación del beneficio de sala cuna. Ello, no exime a la empresa de su deber de contar con el beneficio de sala cuna en alguna de las modalidades establecidas en el artículo 203 del Código del Trabajo, para las demás trabajadoras de la empresa y para la propia trabajadora afectada en el evento de que decidiere hacer uso de tal beneficio.

Si la empresa, aun cuando otorga el beneficio de sala cuna en alguna de las modalidades establecidas en la ley y alguna trabajadora no desea llevar al menor a la sala cuna correspondiente (sea ésta designada por la empresa o bien escogida por la trabajadora) puede la empresa pagar alguna suma de dinero directamente a la trabajadora o bien a la cuidadora del menor u otra sala cuna. Ello, acordado por escrito con la trabajadora en donde se estipule que “mientras ella no haga uso del beneficio de sala cuna en la modalidad escogida por la empresa, recibirá el pago de un bono o beneficio temporal hasta que el menor cumpla dos años de edad”.

El pago de este bono no implica en caso alguno el otorgamiento por parte de la empresa del beneficio legal de sala cuna y, por lo mismo, la trabajadora mantendrá siempre a salvo su derecho de hacer uso del mismo en alguna de las modalidades legales que escoja la empresa. Los montos pagados en este caso constituirán mayor remuneración para la trabajadora y, en consecuencia, estarán sujetos a las retenciones de impuestos y cotizaciones de seguridad social que correspondan.

## 2.4 Permiso de alimentación

Las trabajadoras tienen derecho a disponer, a lo menos, de una hora al día para dar alimento a sus hijos menores de dos años. Derecho que se puede ejercer de las siguientes formas con previo acuerdo con el empleador:

- a) En cualquier momento dentro de la jornada de trabajo.
- b) Dividiéndolo, a solicitud de la interesada, en dos porciones.

---

<sup>27</sup> La Dirección del Trabajo en sus dictámenes N° 3282/95 de fecha 12 de agosto de 2003 y N° 545/34 de fecha 2 de febrero de 2004, entre otros, ha pormenorizado como circunstancias que habilitarían al empleador para pagar directamente una cantidad de dinero a la trabajadora, las siguientes:

- a) Que la trabajadora labore en una localidad en que no exista ningún establecimiento que cuente con la autorización de la Junta Nacional de Jardines Infantiles;
- b) Que la trabajadora labore en faenas mineras ubicadas en lugares apartados de centros urbanos;
- c) Que la trabajadora viva separada de sus hijos, durante la duración de las faenas en los campamentos habilitados por la empresa para tales efectos;
- d) Que la trabajadora preste servicios en horario nocturno; y/o
- e) Cuando las condiciones de salud y los problemas médicos que el niño padece aconsejen no enviarlo a una sala cuna.

c) Postergando o adelantando en media hora, o en una hora, el inicio o el término de la jornada de trabajo.

Este derecho podrá ser ejercido preferentemente en la sala cuna, o en el lugar en que se encuentre el menor. Para todos los efectos legales, el tiempo utilizado se considerará como trabajado.

De forma adicional, y sólo para aquellas trabajadoras que hagan uso del beneficio de la sala cuna, el período de los permisos de amamantamiento se ampliará lo necesario en los viajes de ida y vuelta de la madre para dar alimentos a su hijo y el empleador deberá pagar los pasajes que deba costear para dicho fin.

Recientemente, la Dirección del Trabajo en el Dictamen Ordinario N°5804 de 2 de diciembre 2016, reconoce el avance que ha tenido la jurisprudencia del servicio y la necesidad de ajustar su doctrina al interés superior del niño. Con ello, ampliando la doctrina del año 2015 que sólo permitía la acumulación de la hora de alimentación en caso de que la madre se encontrare impedida de ejercer diariamente este derecho por encontrarse la faena fuera de centros urbanos, se establece la posibilidad de acumular la hora de alimentación en forma semanal, quincenal, mensual o en términos de mutua conveniencia para el empleador y la trabajadora, en caso de que el uso diario de la hora de alimentación fuere en los hechos impracticable.

## 2.5 Situaciones especiales

En caso de que la trabajadora muera en el parto o en el permiso posterior a éste, corresponderá al padre el cuidado del menor, quien gozará del fuero y del permiso o del resto que faltare del mismo.

Igualmente, las mujeres, hombres solteros o viudos que adoptan un hijo en conformidad a las disposiciones de la ley de adopciones, tienen fuero de un año desde la fecha en que el juez, mediante resolución dictada al efecto, confíe a estos trabajadores el cuidado personal del menor. Este beneficio se pierde en los casos en que se encuentre ejecutoriada la resolución del juez que decida poner término al cuidado personal del menor o bien aquella resolución que deniega la solicitud de adopción en definitiva. También cesará el fuero en caso que la sentencia que acoja la adopción sea dejada sin efecto en virtud de otra resolución judicial<sup>28</sup>.

Quienes tengan a su cuidado un menor de edad inferior a seis meses, por habersele otorgado judicialmente la tuición o el cuidado personal del menor como medida de protección, tendrán derecho a permiso y subsidio hasta por doce semanas.

---

<sup>28</sup> En caso de adopción de niños menores a seis meses, se tiene derecho a 12 semanas completas de descanso postnatal. Además en caso de adopción de menores de 18 años se establece un permiso postnatal parental especial.

## 2.6 Casos de enfermedad del hijo

**a) Enfermedad de hijo menor de un año.** Si la salud de un niño menor de un año requiere de atención en el hogar con motivo de una enfermedad grave (debe ser acreditado mediante certificado médico otorgado o ratificado por los servicios que tengan a su cargo la atención médica del menor), la madre tendrá derecho a un permiso especial por el tiempo que dure la enfermedad. Durante este tiempo las remuneraciones de la trabajadora las paga la institución de salud correspondiente.

En el caso de que ambos padres trabajen, cualquiera de ellos y a elección de la madre, puede gozar de los permisos y subsidios referidos. Corresponderán al padre, cuando la madre hubiere fallecido o él tuviere la tuición del menor por sentencia judicial. Los mismos derechos se extienden a la trabajadora o trabajador a quien se le haya otorgado judicialmente la tuición o el cuidado personal del menor.

**b) Enfermedad de hijo mayor de 1 año y menor de 18 años y personas con discapacidad.** Si la salud de un menor mayor de 1 año y menor de 18 años requiere la atención personal de sus padres con motivo de un accidente grave o de una enfermedad grave, aguda y con riesgo de muerte (acreditado con certificado médico), o a un menor con discapacidad debidamente inscrito en el Registro Nacional de Discapacidad (salvo menores de 6 años)<sup>29</sup>, el padre y la madre trabajadores, o quien tenga el cuidado por resolución judicial, tendrán derecho a un permiso para ausentarse de su trabajo por el número de horas equivalentes a diez jornadas ordinarias de trabajo al año. Dichas horas se distribuyen a elección del trabajador o trabajadora, en jornadas completas, parciales o combinación de ambas, y se considerarán como trabajadas para todos los efectos legales. El permiso puede ser utilizado por los padres conjunta o separadamente.

En estos casos, el tiempo no trabajado debe ser restituido por el trabajador mediante imputación a su próximo feriado anual, realizando horas extraordinarias o a través de cualquier forma que convenga libremente con su empleador. Se podrá descontar el tiempo equivalente al permiso obtenido de las remuneraciones mensuales del trabajador, en forma de un día por mes, o en forma íntegra si el trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa. Para la compensación del permiso respectivo se establece como posibilidad adicional el acuerdo individual directo entre el empleador y el trabajador respecto de pactos sobre distribución de jornada y de trabajadores con responsabilidades familiares establecidos en los artículos 375 y 376 del Código del Trabajo, respectivamente.

Este permiso también se aplica a quienes tengan a su cuidado a personas mayores de 18 años con discapacidad mental, por causa psíquica o intelectual, multidéficit o bien presenten dependencia severa.

<sup>29</sup> Los menores de 6 años sólo deben contar con el certificado del médico tratante.

**c) Permiso para cuidado de hijos o hijas menores de edad con una condición grave de salud.** Con fecha 28 de abril de 2017 se publicó la Ley N° 21.010 que, entre otras materias, crea el fondo que financiará el seguro para el acompañamiento de niños y niñas<sup>30</sup>. Dicha ley establece una cotización adicional de 0,03% de la remuneración imponible de los trabajadores, de cargo del empleador. El objeto de dicha cotización es el financiamiento de un seguro para las madres y padres trabajadores de hijos e hijas mayores de 1 año y menores de 15 o 18 años de edad, según el caso, que estén afectados por una condición grave de salud, con la finalidad de que los padres puedan ausentarse de su trabajo durante un tiempo determinado para prestarles atención, acompañamiento o cuidado personal. Durante el período de ausencia, la remuneración mensual será reemplazada en todo o parte por un subsidio que se financiará con cargo al fondo financiado con esta cotización adicional, la cual tendrá una aplicación gradual anual<sup>31</sup> y será recaudada por las Mutuales de Empleadores y el Instituto de Seguridad Laboral, junto con las cotizaciones del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Conforme a la Ley N° 21.063 del 30 de diciembre de 2017 que regula el seguro de acompañamiento de niños y niñas, las condiciones de salud graves cubiertas por el seguro son el cáncer, el trasplante de órganos sólidos y de progenitores hematopoyéticos, la fase o estado terminal de la vida y accidente grave con riesgo de muerte o secuela funcional grave y permanente, que reúnan los requisitos y condiciones legales establecidas para cada enfermedad.

La duración del permiso depende de la condición que padezca el menor, pudiendo hacer uso de ellos ambos padres, conjunta o separadamente, en sistema de jornada completa o parcial<sup>32</sup>. A su vez, el permiso respectivo puede ser traspasado, en todo o parte, a otro progenitor.

En el caso del cáncer, son 90 días dentro de un período de 12 meses desde primera licencia, pudiendo hacerse uso del permiso en hasta dos períodos consecutivos. Tratándose de trasplante de órganos y accidente del menor el permiso durará hasta 90 días y 45 días, respectivamente, contados desde la primera licencia. En caso del estado terminal de vida, el permiso durará hasta el deceso del menor.

---

<sup>30</sup> La regulación del fondo, la entidad administradora, los requisitos de acceso, los beneficiarios, la extensión del permiso, las prestaciones que se otorgarán con cargo al fondo y los demás elementos necesarios para su funcionamiento fueron regulados en la Ley 21.063 del 30 de diciembre de 2017 que crea un seguro para el acompañamiento de niños y niñas que padezcan las enfermedades que indica, y modifica el Código del Trabajo para estos efectos. Esta ley es conocida como la Ley SANNA.

<sup>31</sup> La cotización adicional establecida se implementará gradualmente, de acuerdo a los porcentajes y para los períodos que se indican a continuación:

1) Un 0,01% desde el 1 de abril y hasta el 31 de diciembre de 2017.  
 2) Un 0,015% desde el 1 de enero y hasta el 31 de diciembre de 2018.  
 3) Un 0,02% desde el 1 de enero y hasta el 31 de diciembre de 2019.  
 4) Un 0,03% a partir del 1 de enero de 2020.

<sup>32</sup> La licencia médica que corresponda será otorgada a contar de ocurrida la condición grave correspondiente por períodos máximos de 15 días, prorrogables por períodos iguales, continuos o discontinuos, hasta el plazo máximo de duración del permiso. En el caso de accidente grave, la licencia se otorga a partir del undécimo día de ocurrido el accidente.

Para hacer uso del permiso, el o la trabajadora deberá presentar para su tramitación al empleador la respectiva licencia médica, junto con los antecedentes correspondientes a cada condición. De ser procedente, el subsidio será pagado por las Mutualidades de Empleadores y el Instituto de Seguridad Laboral, según el caso. La cobertura del seguro comenzará a regir paulatinamente desde la fecha de publicación de la ley, según el tipo de condición que padezca el menor<sup>33</sup>.

## APOYOS ECONÓMICOS

Salvo el pago de remuneraciones y ciertos conceptos mínimos, el empleador no tiene el deber legal de entregar al trabajador otros beneficios económicos que tengan por objeto ayudarlo en determinadas situaciones (estudios personales o familiares, enfermedades graves, etc.). Por tal motivo, las características, condiciones y extensión de estos apoyos quedarán a la libertad de las partes.

Para la administración de beneficios de seguridad social, la legislación contempla la existencia de las Cajas de Compensación y Asignación Familiar (Ley N° 18.833 que establece el Estatuto General para las Cajas de Compensación de Asignación Familiar). Éstas, además de administrar los beneficios de seguridad social que le son propios, pueden otorgar otros voluntarios, como créditos sociales, prestaciones adicionales<sup>34</sup> y complementarias.

Los beneficios complementarios son de adscripción voluntaria y se establecen por medio de convenios con los empleadores afiliados, con los sindicatos a los que pertenezcan los trabajadores afiliados o con éstos en forma directa, con los pensionados, con asociaciones de pensionados u otras entidades relacionadas con éstos (Artículo 23, inciso segundo de la Ley N° 18.833). Y están orientados a mejorar el bienestar de los trabajadores, pensionados afiliados y quienes forman parte de su asignación familiar cubriendo total o parcialmente contingencias de carácter social, tales como el nacimiento, matrimonio, muerte, salud, estudios, catástrofe u otras de similar naturaleza<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> El cáncer quedará cubierto a contar del primer día del mes subsiguiente a la publicación de la ley, quedando limitado a 60 días el permiso hasta el 31 de diciembre de 2019. A partir del 1 de julio de 2018, tendrá cobertura el trasplante de órganos y a contar del 1 de enero de 2020 la fase o estado terminal de vida. El accidente grave con riesgo de muerte o de secuela funcional grave permanente quedará cubierto a contar del 31 de diciembre de 2020.

<sup>34</sup> Las prestaciones adicionales consisten en prestaciones en dinero, en especies y en servicio para los trabajadores afiliados y sus familias, las cuales se rigen por un reglamento especial (Artículo 23, inciso primero de la Ley N° 18.833).

<sup>35</sup> Respecto al particular, el Servicio de Impuestos Internos ha puntualizado en el Oficio Ordinario N° 2773, de 25 de junio de 2001, que las prestaciones complementarias deben estar destinadas a solucionar total o parcialmente los problemas económicos de los trabajadores, originados en una contingencia o eventualidad, la que de no precaverse, afectaría a los recursos de los trabajadores, partiendo del supuesto que sus remuneraciones ordinarias no están previstas para enfrentar este tipo de contingencias, sino que para subsistir en una situación normal, sin contratiempos.

Los convenios que establecen los beneficios complementarios para sus afiliados deben determinar el modo de financiamiento de los mismos. En términos generales, éstos se financian con: los aportes efectuados por las empresas, por los trabajadores, por los sindicatos, por los pensionados o por las asociaciones de pensionados y otras entidades relacionadas con éstos; y los recursos obtenidos de la inversión de los aportes con que se financia el convenio respectivo, efectuada en conformidad con lo dispuesto en el artículo 31 de la Ley N° 18.833.

## **PRÁCTICAS DE INTEGRACIÓN FAMILIAR Y DESARROLLO PERSONAL**

No existe regulación específica respecto a las distintas actividades grupales, familiares, y de desarrollo que realizan habitualmente las empresas. La autoridad en esta materia tampoco ha tenido una interpretación uniforme respecto de la calificación de los accidentes sufridos en el marco de estas actividades (laborales o comunes) ni de la extensión de la responsabilidad de la empresa.

Por regla general, se ha entendido que los accidentes ocurridos durante las actividades de esparcimiento o desarrollo familiar o personal no serían laborales, a menos que la asistencia a ellos fuere obligatoria. Lo anterior, debido a que, de acuerdo a la ley, un accidente laboral es toda lesión que una persona sufre a causa o con ocasión del trabajo y que le produzca lesiones, incapacidad o muerte; características que no reunirían las actividades voluntarias de esparcimiento o desarrollo familiar o personal.

No obstante lo anterior, por aplicación de las reglas generales, la lesión de un trabajador durante alguna actividad familiar o personal, podría tener lugar por un hecho u omisión directa de la empresa (por ejemplo, recinto contratado por la empresa en evidente mal estado, etc.) con independencia de si el accidente es o no catalogado de laboral. En tal caso, la empresa podría ser responsable, pese a no tratarse de un accidente laboral propiamente tal.

Dentro de las prácticas habituales sobre Integración Familiar y Desarrollo Personal se encuentran los Programas de Prevención y Rehabilitación de Drogas, de Prevención de Violencia Intrafamiliar y de Alimentación y/o Vida Saludable. Éstas, si bien pueden haber sido reconocidos en programas de gobierno y/o a través de leyes programáticas -como es el caso del Programa Vivir Sano reconocido por la Ley N° 20.670 publicada en el Diario Oficial con fecha 31 de mayo de 2013 que crea el sistema Elige Vivir Sano-, en los hechos no cuentan con una regulación orgánica que permita determinar su alcance y contenido más allá de la voluntad de las partes.

Por ello, la determinación de la extensión y condiciones de dichas prácticas dependerá del acuerdo de las partes o del empleador, según el caso. No obstante ello, es importante destacar que estos programas por su naturaleza se relacionan exclusivamente con la vida privada del trabajador y, por lo mismo, escapan de la facultad disciplinaria del empleador. Esto implica que dichos programas en la práctica pueden afectar la vida privada u otros derechos fundamentales de los trabajadores, tales como el derecho a la vida, a la integridad física y psíquica y a la honra de la persona y su familia; derechos todos que no pueden ser limitados o restringidos por la potestad de mando y dirección que la legislación le reconoce al empleador, a menos que tal limitación o restricción sea idónea, necesaria y proporcionada al fin perseguido (por ejemplo, el control del uso de drogas y alcohol en actividades peligrosas como es el caso de trabajos en altura o en faenas mineras)<sup>36</sup>.

En consecuencia, el empleador deberá ser especialmente cuidadoso al momento de implementar programas que pudieren afectar, restringir o limitar los derechos fundamentales de su personal y procurar que los mismos sean de carácter voluntario, particularmente cuando los programas excedan el marco laboral interfiriendo en la esfera de la vida privada de las personas (como sería el caso de, por ejemplo, sus problemas familiares).

---

<sup>36</sup> Concretamente, la Dirección del Trabajo ha sostenido que la limitación o restricción de un derecho fundamental del trabajador que viene impuesta por el ejercicio de un derecho fundamental del empleador será justificada y lícita en la medida que dicha limitación o restricción reúna los siguientes requisitos copulativos:

- i. Ser idónea, esto es, la medida adoptada debe ser adecuada para lograr un fin legítimo del empleador.
- ii. Ser necesaria, esto es, la restricción del derecho del trabajador deberá ser indispensable para lograr el fin perseguido, no existiendo una alternativa menos aflictiva o costosa.
- iii. Ser proporcional en sentido estricto. En este caso, se debe realizar un juicio de valor respecto de los derechos fundamentales contrapuestos para determinar cuál es el derecho más importante. El derecho más importante desplazará al derecho menos importante para el caso en concreto.

En caso de que las medidas aplicadas por el empleador no reúnen las características indicadas, el trabajador afectado podría demandar judicialmente el resarcimiento de los eventuales perjuicios que le hubiere producido la vulneración de sus derechos fundamentales. Si tal vulneración hubiere ocurrido a causa o con ocasión del despido del trabajador, éste podría demandar en forma adicional a las indemnizaciones e incremento correspondientes por el término de su contrato de trabajo, una indemnización que varía entre 6 y 11 remuneraciones mensuales y, en el evento de que el despido fuere considerado gravemente discriminatorio, el trabajador podría incluso optar por su reintegro. Todo lo anterior, sin perjuicio de la eventual indemnización que pudiere corresponder por concepto de daño moral y otras sanciones asociadas a la vulneración de derechos fundamentales.



# BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. & Errázuriz, M.M. (2007). *Propuestas para la conciliación trabajo y familia*. En Camino al Bicentenario, propuesta para Chile, (pp. 219-247) Concurso de Política Pública UC. Recuperado de <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/propuestas-para-la-conciliacion-trabajo-y-familia.pdf>
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. (2ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bosch, M.J., Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016). *Conciliación trabajo y familia. Buenas prácticas en Chile*. Santiago: ESE Business School.
- Caamaño, Eduardo (2009). Análisis crítico sobre la aplicación de la Doctrina de los Actos Propios en materia laboral, en *Revista de Derecho Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, v. XXXII, Ediciones Universitarias de Valparaíso, Valparaíso; pp. 261-280.
- Caraher, L. (2016). *Millennials en la oficina*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable, ¿lujo o necesidad?*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Chinchilla, N. & León, C. (2005). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible*. Universidad de Navarra. Centro Internacional Trabajo y Familia.
- Comisión Nacional de Productividad (2017). *Mujeres en el mundo laboral. Resumen Ejecutivo*. Recuperado de <http://www.comisiondeproductividad.cl/mujeres-en-el-mundo-laboral-mas-opportunidades-crecimiento-y-bienestar/>
- Debeljuh, P. (2011). *Hacia una empresa familiarmente responsable: Guía de Buenas Prácticas*, Buenos Aires: Universidad Austral.
- Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo (2012). ENCLA 2011. *Informe de resultados. Séptima Encuesta Laboral*. Santiago: Dirección del Trabajo
- Eichholz, J.C. (2015). *Capacidad adaptativa*. Santiago: LID Editorial Colombia.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2015) *Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo. Documento de Principales Resultados ENUTS 2015*. Recuperado de [http://historico.ine.cl/enut/files/principales\\_resultados/documento\\_resultados\\_ENUT.pdf](http://historico.ine.cl/enut/files/principales_resultados/documento_resultados_ENUT.pdf)
- Gamonal, Sergio (2008), *Fundamentos de Derecho Laboral*, Santiago: LexisNexis.
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. Acad Manage Review 10(1): 76-88.
- Instituto de Seguridad Laboral (2011). *Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile 2009-2010*. Santiago: Dirección del Trabajo.

- INE (s/f) CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País. 1950-2050. Disponible en: [historico.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/.../proyecciones/.../MicrosoftWordInforP\\_T.pdf](http://historico.ine.cl/canales/chile_estadistico/.../proyecciones/.../MicrosoftWordInforP_T.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas (2017). *Anuario de Estadísticas Vitales 2015*. Recuperado de <http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2017/s%C3%ADntesis-de-estad%C3%ADsticas-vitales-2015.pdf?sfvrsn=7>
- Lagos, M.P. (2007) *Conciliación Familia y Trabajo. Guía de Buenas Prácticas*, Santiago: Fundación Chile Unido.
- León, C. & Chinchilla, N. (2010). *Conciliación laboral y familiar: ¿es posible en tiempos de crisis?*. Harvard Deusto Business Review, 196: 56-62.
- Lizama, L. y Ugarte, J. L. (1998), *Interpretación y Derechos Fundamentales en la Empresa*, Santiago: Conosur.
- Organización Internacional del Trabajo y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *Trabajo decente y cuidado compartido: hacia una propuesta de parentalidad*. Santiago: OIT y PNUD.
- Ponce, J.M. (2007). *La conciliación entre la vida personal y familiar: un reto para las empresas y sus empleados*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. Recuperado de [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/9661/1/REH\\_X\\_1\\_07\\_05.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/9661/1/REH_X_1_07_05.pdf)
- Sanz, A.I. (2011). *Conciliación y salud laboral: ¿una relación posible? Actualidad en el estudio del conflicto trabajo-familia y la recuperación del estrés*. Medicina y seguridad del trabajo, 57: 115-125.
- Schwartz, B. (2016). *¿Por qué trabajamos?*. Ted Books.
- Servicio de Información de Educación Superior (2017). *Informe brechas de género en Educación Superior*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Stanford, A. (2002). *Globalización: Una tendencia de las organizaciones y de los negocios*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), 2(1). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/531/1285>
- Valenzuela E. (2008). Transformaciones en las relaciones familiares. *En Mirada a la Familia en el 2025*. (1ª ed., pp 39-61). Santiago: Fundación Chile Unido (Ed).
- Visher, E. & Visher, J. (1988). *Id loyalty, new ties: Therapeutic strategies with stepfamilies*. New York: Psychology Press.
- Visión Humana (2017). "Estudio Zoom al Trabajo. Principales resultados de la versión 2017". Universidad Adolfo Ibáñez. Recuperado de [http://www.uai.cl/images/Informe%20P%C3%BAblico\\_Estudio%20Zoom%20Trabajo%202017%20\(2\).pdf](http://www.uai.cl/images/Informe%20P%C3%BAblico_Estudio%20Zoom%20Trabajo%202017%20(2).pdf)



# CATÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS

## CATÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS

### 1. Flexibilidad Laboral

1. Trabajo en forma remota, teletrabajo, home office
2. Horario flexible en la entrada y salida de la jornada laboral
3. Trabajo a tiempo parcial
4. Trabajo según objetivos y metas
5. Jornada laboral reducida
6. Días de permiso por Matrimonio, Acuerdo de Unión Civil y/o muerte de un familiar directo
7. Banco de tiempo o días libres para uso personal
8. Salir temprano los viernes
9. Semana laboral comprimida para tener un día libre
10. Días compensatorios por viaje
11. Día sándwich o interferiado
12. Día o tarde libre por el cumpleaños del trabajador y/o de sus hijos
13. Día o tarde libre por celebraciones nacionales o religiosas
14. Día libre por mudanza
15. Llegar más tarde al trabajo el primer día de clases de los hijos
16. Pausas laborales con goce de sueldo para capacitaciones o desarrollo de proyectos personales
17. Descanso profesional o permiso sin goce de sueldo
18. Flexibilidad de horario para los trabajadores que realizan estudios
19. Tiempo de vacaciones adicional al legal

### 2. Ayudas a la Maternidad y a la Paternidad

#### Beneficios para colaboradoras que están embarazadas

20. Información sobre el proceso gestacional
21. Colación especial para la embarazada
22. Asesoría nutricional
23. Flexibilidad horaria previo al descanso prenatal
24. Trabajo desde la casa en forma ocasional
25. Regalo para el Recién Nacido

#### Beneficios en el período postnatal para las madres

26. Descanso maternal de acuerdo a la ley
27. Descanso maternal adicional al legal
28. Retorno paulatino al término del permiso postnatal parental
29. Trabajo desde la casa por un período de tiempo
30. Bono postnatal parental
31. Inducción y reuniones de actualización luego del descanso maternal
32. Colación durante el amamantamiento
33. Sala de lactancia o Lactario
34. Tiempo adicional para el amamantamiento, por sobre lo legal

### Beneficios en el período postnatal para los padres

- 35. Descanso paternal de acuerdo a la ley
- 36. Descanso paternal adicional al legal
- 37. Jornada laboral reducida a partir del término del postnatal de los padres
- 38. Permiso para acompañar a la madre y/o llevar al Recién Nacido a los controles médicos

### Beneficios para el Cuidado y Educación Inicial de Hijos

- 39. Sala Cuna para hijos de colaboradores
- 40. Bono para el traslado a la Sala Cuna
- 41. Bono para el cuidado de hijos en el domicilio
- 42. Jardín Infantil para hijos de colaboradores
- 43. Acceso a lugares que cubren la diferencia horaria entre la jornada escolar y la laboral
- 44. Servicio de guardería durante viajes de trabajo u horas extras
- 45. Permisos para ir a la Sala Cuna y/o Jardín Infantil
- 46. Permisos para hacer trámites personales relacionados con los hijos

### Beneficios para los Colaboradores con hijos o familiar directo que tiene alguna Enfermedad grave o Discapacidad

- 47. Ayuda en programa o asesoría en salud
- 48. Ayuda económica o Fondo de salud
- 49. Ayuda en transporte
- 50. Ayuda en flexibilidad de horarios laborales
- 51. Ayuda psicológica para el trabajador y/o su grupo familiar
- 52. Beca escolar para los hijos en colegios especiales
- 53. Día especial para compartir con el hijo(a)
- 54. Actividades solidarias para ayudar a colaboradores en situaciones difíciles

### 3. Apoyos Económicos

- 55. Bono por Matrimonio, Acuerdo de Unión Civil y Natalidad, entre otros
- 56. Bono por Defunción y Servicio Funerario
- 57. Bono de Fiestas Patrias
- 58. Bono de Navidad
- 59. Regalo de fin de año para los hijos de los trabajadores
- 60. Canasta de Navidad o de Fin de Año
- 61. Bono por inicio del año escolar
- 62. Entrega de útiles escolares
- 63. Bono para la escolaridad de los hijos
- 64. Seguro de Estudios para hijos de un colaborador fallecido

- 65. Bono para reforzamiento escolar
- 66. Copago de actividades extra programáticas para hijos
- 67. Bono por Excelencia Académica
- 68. Bono para los hijos que estudian en Preuniversitario
- 69. Bono para los hijos con mejor puntaje en la PSU
- 70. Beca de excelencia deportiva
- 71. Bono o Beca para trabajadores que estudian
- 72. Bono para trabajadores cuyo cónyuge esté estudiando
- 73. Seguro Complementario de Salud para la familia
- 74. Seguro Catastrófico de Salud
- 75. Seguro de Vida para el colaborador y/o sus cargas
- 76. Pago de días por Licencias Médicas
- 77. Bono de Vacaciones
- 78. Incentivo al Ahorro Habitacional
- 79. Subsidio Habitacional o ayuda para la compra de la primera vivienda
- 80. Bono para equipamiento o mejoramiento habitacional
- 81. Préstamos de Emergencia
- 82. Bono, ticket o servicio de alimentación
- 83. Convenio de descuento con empresas
- 84. Convenio con empresas de servicios y apoyo a labores domésticas
- 85. Plan de Ahorro para la Pensión
- 86. Fondo Concursable
- 87. Entrega de teléfono y/o diario

#### 4. Integración Familiar

- 88. Lugares de recreación para la familia
- 89. Lugares de vacaciones
- 90. Actividades deportivas y recreativas para la familia
- 91. Biblioteca abierta a la familia
- 92. Día de los Hijos en la oficina
- 93. Día de la Mamá en la oficina
- 94. Día de la Madre y Día del Padre
- 95. Programa de vacaciones (verano / invierno) para los hijos o familiares de los colaboradores
- 96. Hijos pueden ser monitores y anfitriones en eventos corporativos
- 97. Jornadas vocacionales para hijos de colaboradores
- 98. Introducción al Mundo Laboral de los hijos de colaboradores
- 99. Práctica Profesional para hijos de colaboradores
- 100. Celebración de Fiestas Patrias
- 101. Navidad o Fiesta de Fin de Año para la familia
- 102. Celebración Fiesta Anual
- 103. Cena de reconocimiento por años en la organización
- 104. Celebración Bodas de Plata y de Oro

**5. Desarrollo Personal y Calidad de Vida**

- 105. Programa de Prevención y Rehabilitación de drogadicción, alcoholismo u otras adicciones
- 106. Programa de Prevención de Violencia Intrafamiliar
- 107. Escuela para Padres
- 108. Cursos para el desarrollo personal y calidad de vida
- 109. Cursos sobre Conciliación Familia & Trabajo
- 110. Programa de nivelación de estudios
- 111. Programa de Formación Profesional
- 112. Asesoramiento u orientación Social, Psicológica, Legal, Financiera y Médica
- 113. Atención médica en la oficina y/o domiciliaria
- 114. Asesoría Previsional
- 115. Programa de Endeudamiento
- 116. Programa preventivo y cuidado de la salud
- 117. Operativo oftalmológico y dental
- 118. Programa de Vacunación
- 119. Snack saludable
- 120. Gimnasia laboral o de pausa
- 121. Programa cuenta pasos
- 122. Actividades, instalaciones o convenios con centros deportivos
- 123. Campeonatos u Olimpíadas deportivas
- 124. Talleres recreativos y Ramas Deportivas
- 125. Actividades de voluntariado
- 126. Compra de útiles escolares y marcado de ropa
- 127. Convenio para la compra de mercadería y verduras a domicilio
- 128. Transporte de acercamiento al lugar de trabajo
- 129. Sucursal bancaria dentro de la organización
- 130. Expo de Beneficios y Productos





