

**Estado de las políticas de conciliación trabajo-familia
en empresas que operan en Guatemala
(Informe de investigación con base en 53 empresas encuestadas)**

Hugo D. Cruz Rivas

Director Ejecutivo

Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa

Universidad del Istmo

En alianza con:



Índice

Abstract	3
Agradecimientos	4
Nota sobre la responsabilidad por el contenido de este informe	5
1. Introducción	6
2. Antecedentes de investigación	7
3. Marco teórico	8
3.1 La familia en el derecho, la antropología y la economía	8
3.2 Las relaciones entre la empresa y la familia de los colaboradores	12
3.3 El modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	14
4. Metodología de investigación en Guatemala	18
4.1 Instrumento de encuesta	19
4.2 Características generales de las empresas encuestadas	20
5. Resultados de la encuesta	22
5.1 Preguntas sobre políticas familiarmente responsables	25
5.2 Análisis de los resultados sobre políticas FR	30
5.3 Preguntas sobre facilitadores de la cultura FR	32
5.4 Análisis de los resultados sobre facilitadores	34
5.5 Preguntas sobre Cultura FR	35
5.6 Análisis de los resultados sobre Cultura FR	37
6. Resultados obtenidos con el Anexo CIHE-CentraRSE	
7. Síntesis	43
8. Conclusiones y comentarios generales	44
9. Recomendaciones para la investigación futura	45
Referencias	46
Anexo 1: Instrumento de encuesta IFREI adaptado para Guatemala	47
Anexo 2: Instrumento creado por CIHE-CentraRSE	54

Abstract

En la primera parte de este informe (marco teórico) se presentan algunos argumentos sobre la importancia de la familia para el mundo empresarial. También se presenta una síntesis del modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), desarrollado por el Centro Internacional Trabajo-Familia (CITF) de IESE Business School (Universidad de Navarra). Este modelo es el marco conceptual para la investigación ejecutada en Guatemala.

En la segunda parte se muestran los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico creado por CITF a un total de 53 empresas que operan en Guatemala. De estas 53 empresas 16 son locales, 20 regionales y 17 son transnacionales. Los resultados muestran que, de acuerdo con el modelo EFR, de las 53 empresas encuestadas 5 se clasifican como Sistemáticamente Enriquecedoras de una cultura familiarmente responsable (nivel A del modelo EFR); 27 son Discrecionalmente Enriquecedoras de esa cultura (nivel B); 21 son Discrecionalmente Contaminantes (nivel C); y ninguna de ellas es Sistemáticamente Contaminante (Nivel D). De las 17 empresas transnacionales encuestadas, 4 están en nivel A, 9 en B y 4 en C. En cuanto a las 20 empresas regionales, 1 está en nivel A, 10 en B y 9 en C. Por último, de las 16 empresas locales encuestadas 9 están en nivel B y 7 en C.

A este mismo grupo de empresas se les ha aplicado un instrumento de diagnóstico adicional, inspirado en el que desarrolló el CITF pero adaptado a la cultura empresarial de Guatemala, el cual fue creado conjuntamente por el CIHE y CentraRSE, institución local aliada en este proceso de investigación. Este instrumento no clasifica a las empresas en niveles pero sí provee información sobre las políticas más utilizadas por las empresas en Guatemala para buscar el equilibrio trabajo-familia.

Para ambos instrumentos, se realizó un análisis por pregunta para conocer las tendencias en cada una de las políticas.

Palabras clave

Familia, trabajo, productividad, responsabilidad social empresarial, cultura organizacional, legislación laboral, políticas laborales.

Agradecimientos

Es importante agradecer a los protagonistas de este estudio que son los gerentes de recursos humanos de cada una de las 53 empresas participantes. La política de confidencialidad que maneja el CIHE nos impide mencionar los nombres de esas empresas pero no nos impide expresar nuestro agradecimiento abierto por su confianza y su tiempo.

Agradecemos el aporte económico de Cementos Progreso y de Tigo Guatemala, sin el cual esta investigación y el CIHE como tal no serían posibles.

Agradecemos a los directivos e investigadores del Centro Internacional Trabajo-Familia de IESE Business School por su generosidad y por su apoyo en la ejecución del estudio.

También es necesario agradecer a quienes tuvieron a su cargo la logística del estudio: Elisa de Rodríguez, María Olga Umaña y Silvia Fortín como encuestadoras de campo y encargadas de tabulación y gráficas; Sergio Gómez y Karla Herrera, asesores de relaciones públicas del CIHE; y Nidia Álvarez, asistente administrativa del CIHE.

Un agradecimiento especial para los directivos de CentraRSE quienes fueron contraparte del estudio y lo han apoyado enormemente desde sus comienzos.

Responsabilidad por el contenido de este informe

El marco teórico, la fidelidad de los datos, el análisis de los resultados y las conclusiones de este informe provisional son responsabilidad exclusiva de su autor principal, Lic. *M.A.* Hugo D. Cruz Rivas.

Universidad del Istmo

Estado de las políticas de conciliación trabajo-familia en empresas que operan en Guatemala (Informe de investigación con base en 53 empresas encuestadas)

1. Introducción

El Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE) de la Universidad del Istmo (UNIS) ha establecido un convenio de cooperación con el Centro Internacional Trabajo-Familia (CITF) de IESE Business School (Universidad de Navarra). Gracias a este convenio, se ha realizado la transferencia de conceptos y de la herramienta de diagnóstico que forman parte del modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR), desarrollado por CITF bajo la dirección de Nuria Chinchilla.

Al contar con esta alianza y con este soporte metodológico, el CIHE comenzó a correr la encuesta sobre políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas de Guatemala. El objetivo último que se persigue es introducir poco a poco este aspecto de la responsabilidad social en la agenda de gestión del factor humano de las empresas guatemaltecas.

Por la afinidad de campos de acción, el CIHE contactó con CentraRSE para coordinar la aplicación de la encuesta en el mayor número de empresas que fuera posible. Mientras se analizaba con CentraRSE el instrumento de encuesta desarrollado por CITF (ver Anexo 1), se observó que éste requería una adaptación de vocabulario para el contexto guatemalteco, la cual se hizo con la debida autorización de ICTF. Por otra parte, se observó que algunas prácticas ejemplares de las empresas guatemaltecas no estaban recogidas en el instrumento. Por tanto, se vio la necesidad de crear un anexo que hiciera visibles las buenas prácticas propias del contexto local (Ver Anexo 2).

El financiamiento para este proyecto de investigación proviene del aporte económico de Cementos Progreso y de Tigo Guatemala (empresas fundadoras del CIHE), el cual permitió la dedicación de un equipo a este trabajo. Se menciona lo anterior porque el CIHE es un caso exitoso de alianza universidad-empresa en el que cada vez más empresas pueden participar en

beneficio propio y de toda Guatemala. Ojalá el modelo fuera replicado en otras universidades y ojalá más empresas se interesaran por formar este tipo de alianzas.

2. Antecedentes de investigación

El instrumento de encuesta creado por CITF (IESE Family-Responsible Employer Index, IFREI), fue aplicado por primera vez en Guatemala en 2005. En esa oportunidad, Tayasal Escuela de Negocios (ahora UNIS Business School) colaboró con IESE Business School en la aplicación de la encuesta. De una muestra de 70 PYME's, se consiguió que 26 participaran en el estudio. El análisis de los datos fue realizado por investigadoras del Centro Internacional Trabajo Familia. Algunas de las conclusiones de ese estudio fueron las siguientes (Cfr. Hendriks, León y Chinchilla, 2006, pág. 22 y ss.):

- La flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas (96%), el abandono del puesto de trabajo por emergencia familiar (92%) y la licencia para el cuidado de hijos/progenitores (71%) fueron las medidas de flexibilidad laboral que se reportaron como más comunes en las empresas estudiadas).
- El 48% de las empresas encuestadas señalaron que gran parte de los directivos con conscientes de la necesidad de diseñar e implementar medidas de conciliación.
- En el 64% de las empresas encuestadas no existe un responsable formal del proyecto empresa familiarmente responsable. En lugar de eso, en el 36% de las empresas, un directivo o empleado dedica parte de su tiempo a sacar adelante las diferentes medidas de este tipo adoptadas por la empresa.
- La adicción al trabajo (44%) es el mayor freno cultural de las empresas guatemaltecas para conciliar trabajo familia, seguida de la práctica de llevarse trabajo a casa (39%) y la de trabajar más de 50 horas a la semana (35%).
- Como contraparte, el respeto a la familia forma parte de la cultura corporativa del 88% de los casos evaluados y en el 65% de estas empresas se anima a los trabajadores a irse a casa pasada cierta hora.

A raíz de esta primera experiencia de aplicación del instrumento IFREI, surgió la idea de realizar el estudio a nivel de empresas grandes. De acuerdo con el contexto guatemalteco y siguiendo el criterio de varias cámaras empresariales, se estableció como empresa grande aquella que tenga cien o más colaboradores en su planilla.

3. Marco teórico

3.1. La familia en el derecho, la antropología y la economía

Carroll Ríos de Rodríguez, investigadora en ciencias sociales, señala una paradoja del mundo actual: “Es contradictorio el hecho de que la familia sea una institución en peligro al tiempo que aumenta la evidencia empírica que ratifica su valor” (Ríos de Rodríguez, 2009, p. 1).

Hablar de que la familia es una institución en peligro es hablar de la existencia de instituciones, personajes de la vida política y científica y ciudadanos de diferentes condiciones que abiertamente defienden posturas que van en contra de la familia. Algunas de estas posturas son: la insistencia en la legalización del aborto, el estatus legal de la unión entre homosexuales, la posibilidad de que las parejas de homosexuales adopten niños y la mentalidad antinatalista de algunos personajes de gobierno y de organismos internacionales. Cada uno de estos problemas mencionados encierra ignorancia vencible o procurada sobre la importancia de la familia para el ser humano y para la sociedad.

De forma paradójica, una postura anti-familia se contradice con algunos de los referentes más importantes en materia de derechos humanos. Por ejemplo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos afirma en su artículo 16 que “La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”. Por su parte, la Constitución Política de la República de Guatemala declara en su artículo 1 que “El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia”. Las constituciones de los demás países de Centroamérica también incluyen la defensa de la familia como prioridad del Estado.

Por otra parte, es necesario incorporar en el estudio sobre la familia el criterio del derecho natural. Jacques Leclercq (1964, p. 13) explica que si bien es común hablar de una doctrina

cristiana acerca del matrimonio y la familia, es importante recordar que esa doctrina sólo asume y perfecciona lo que es tradición humana o concepción de familia común a todos los pueblos civilizados. Los principios nuevos aportados por la revelación a la moral natural son pocos. En el Antiguo Testamento se consagró la institución familiar tal como existía entre los judíos desde el tiempo de los patriarcas. En el Nuevo Testamento nada se agrega a la moral natural salvo que se eleva el matrimonio a la dignidad de sacramento. Fuera de eso, la moral familiar católica es moral familiar natural. Más adelante, Leclercq expone la importancia de la familia en términos de su impacto en las virtudes de los hijos, del nivel moral que estos adquieren y de su impacto en la continuidad de la sociedad (Leclercq, p. 30).

Desde el punto de vista antropológico, el Papa Juan Pablo II, en la Exhortación Apostólica *Familiaris Consortio*, catalogaba a la familia como uno de los bienes más preciosos de la humanidad (No. 1) porque, entre otras cosas, cumple el insustituible papel de introducir a las personas en la sociedad por medio de la experiencia de las primeras y más vitales relaciones interpersonales (No. 15). Así, especifica que es función de la familia “vivir fielmente la realidad de la comunión con el empeño constante de desarrollar una auténtica comunidad de personas” (No. 18). Este criterio del Sumo Pontífice así como el contenido completo de esta Exhortación Apostólica es sólo una muestra del magisterio general de la Iglesia Católica al respecto. Puede verse la unidad de este criterio de valoración de la familia a lo largo de la historia en el *Enchiridion Familiae* (Escrivá-Ivars, J. y Sarmiento, A., 2007).

El filósofo Rafael Alvira afirma la importancia de la familia al definirla como una forma o estructura en la cual el ser humano se personaliza y se socializa. Su importancia para la maduración psicológica del individuo es clara cuando se advierte que sólo en la familia uno es –o debería ser- aceptado por sí mismo y no por alguna condición particular. (Alvira, pp. 23-26)

Yepes y Aranguren afirman en **Fundamentos de Antropología** (p. 215) que “sin familia, el hombre no es viable, ni siquiera biológicamente”. Todos necesitamos un hogar, una familia, donde poder existir, amar y ser amados, cuidados y alimentados. El hombre, afirman estos filósofos, es un ser familiar porque nace y muere indefenso, sin recursos, desprotegido. Por otro lado, sostienen, la familia es la fuente y la garantía de los valores que se graban con más profundidad en las personas.

Juan Fernando Sellés argumenta en la misma línea en **Antropología para inconformes** (p. 226), pero desde el punto de vista de la antropología trascendental. Afirma que “sin una familia estable los hijos no son en modo alguno ni viables ni educables”. Y agrega que “La familia no es, pues un “invento social” como claman voces presuntamente “progresistas”, sino un requerimiento no sólo de la persona humana, que es familia, sino también de la biología y psicología humanas”.

Sobre el tema de que la familia sea un “invento social”, Burgos expone que esta idea surgió con Lewis H. Morgan en el siglo XIX y fue reforzada por la antropología marxista. Según esta tendencia, la familia sería un producto de la evolución ya que en las sociedades primitivas habría existido algo como la relación social promiscua; sólo gracias a la aparición de la propiedad privada y por el proceso de dominación del hombre sobre la mujer surgió algo similar a lo que se conoce como familia en el mundo contemporáneo. Pero, citando a Buttiglione, Burgos afirma que esta idea de la invención social de la familia ha sido refutada por las investigaciones de la antropología en el siglo XX, con Lévi-Strauss a la cabeza (Burgos, en Melé Carné (Coord.), pp. 40-41).

Por otra parte, la economía como ciencia social tiene mucho que aportar puesto que su rigor metodológico permite sacar conclusiones de datos duros, lo cual puede ser aun más convincente para quienes gustan de este tipo de asepsia científica.

Cuando Ríos de Rodríguez (2009) habla de un aumento de evidencia empírica que ratifica el valor de la familia. Se refiere a una serie de estudios y a un consenso creciente entre científicos sociales según los cuales volver al modelo de familia integrada es el camino, no fácil pero sí certero, para fortalecer nuestra civilización y contrarrestar algunas tendencias económicamente negativas como por ejemplo el envejecimiento de la población mundial.

Stout (2008) presenta en el documental **Demographic Winter** algunos datos alarmantes. Estudios de Naciones Unidas muestran que la tasa de reemplazo de la población es de 2.1 hijos por mujer en edad fértil. Sin embargo, en una creciente cantidad de países, esa tasa es de 1.3. El riesgo de esta tendencia es que a ritmo de un hijo por mujer, la población se reduce 8 veces en 4 generaciones. En Europa, la población con edad superior a 65 años pasó de ser el 13% en 1988 a ser el 17% en 2005. Por su parte, la población menor de 14 años pasó del 22% al 16%.

El citado documental abunda en argumentos sobre el impacto económico negativo de ese descenso de la natalidad y de la población. Uno de ellos es el más claro y contundente: la reducción de la población redundante en escasez de mano de obra y en la ralentización del crecimiento económico.

Por su parte, específicamente sobre la realidad guatemalteca, Sophia Aguirre (2007) tiene la primicia de unas investigaciones reveladoras sobre el impacto económico positivo de la familia en este país. Se citan a continuación algunas de sus conclusiones sobre el tema.

- a) La estructura familiar es importante para determinar tanto los niveles de riqueza como de pobreza en Guatemala.
- b) La familia intacta se desempeña mejor económicamente, seguida de las uniones de hecho. Por familia intacta se entiende la unión estable de hombre, mujer e hijos.
- c) Los hogares de matrimonios tienen la mayor probabilidad de ser propietarios de una casa, de tener otros activos (ahorros y similares), y muestran un índice menor de necesidades básicas no satisfechas que otras estructuras familiares.
- d) En el extremo opuesto, después de las madres solteras, las personas divorciadas y separadas son las que más sufren por necesidades básicas no satisfechas.
- e) El matrimonio constituye la característica observable más fuerte en la determinación de la riqueza familiar en Guatemala: incrementa la riqueza en un 29%. Para tener un punto de comparación, vivir en un área urbana incrementa la riqueza en promedio en 26% y recibir remesas incrementa la riqueza en 25%.
- f) En promedio, el nivel del índice de necesidades básicas insatisfechas es significativamente inferior en hogares en los que el jefe del hogar está casado (se reduce en 60%) y es hombre.
- g) La probabilidad de recibir remesas aumenta en 18.6% cuando el hogar es encabezado por mujeres casadas.

Con las citas y análisis anteriores se ha querido dar un panorama de los argumentos que sustentan, en general, el interés por defender y promover a la familia. Falta ahora ver por qué ese interés debe manifestarse también en el interior de las empresas privadas.

3.2. Las relaciones entre la empresa y la familia de los colaboradores

Entre una empresa y la familia de sus colaboradores existe mutua influencia. Esta conclusión ha sido posible gracias a la reflexión sobre los *stakeholders* o públicos interesados en la actividad empresarial y gracias a los avances en psicología aplicada al factor humano de las empresas.

Tradicionalmente, el modo de entender las relaciones entre la empresa y la familia ha sido el de afirmar: “que los trabajadores den resultados en la empresa; su vida privada no interesa”. Sin embargo, la experiencia cotidiana en las empresas revela que esta actitud lejos de contribuir a la productividad, puede ser contraproducente.

La familia aporta a cada colaborador unos elementos que la empresa aprovecha al máximo incluso sin ser consciente de ello. Ese aporte se comprende que, en condiciones normales, cada colaborador encuentra en su familia una motivación trascendente para su vida. La motivación trascendente es superior y preferible a la motivación extrínseca e incluso a la motivación meramente intrínseca. (Cfr. Chinchilla y Moragas, cap. 6).

La familia también determina la escala de valores de los colaboradores. Normalmente, esos valores son positivos: honradez, lealtad, respeto, etc. Las empresas existen y sostienen porque, en el fondo, sus colaboradores practican unos valores que no les han sido infundidos en la empresa sino que los llevan ya impresos en su carácter desde la familia. La empresa sólo aprovecha una “materia prima” que le llega con unas características de origen. Una de esas características es la docilidad para el cambio que, a su vez, depende del ejercicio que en la adolescencia o en la niñez se haya hecho para crecer en virtudes. No es la empresa la que crea el carácter. Una empresa sólo moldea de acuerdo con su cultura organizacional un carácter que ya viene perfilado desde la familia. Si la empresa no incorpora en su estrategia a la familia de los colaboradores, está dejando de lado la humanofactoría de donde procede su mayor capital, el capital humano.

En función de lo anterior, conviene considerar que la empresa tiene externalidades positivas y negativas sobre la familia de los colaboradores. Externalidades positivas como por ejemplo el empleo mismo con su respectiva remuneración; los habituales beneficios laborales que aplican también para cónyuge e hijos; y los mismos patrones de conducta que, anclados sobre los valores del colaborador, terminan de dar a la persona un temple especial que les hace líderes.

Externalidades negativas pueden ser, en cambio, el estrés que genera el trabajo; el impacto de las horas extra excesivas o sin programar; los viajes por motivo de trabajo (ausencia del cónyuge-padre-madre); las consecuencias de la falta de flexibilidad de horarios; y el mismo clima anti-familia, anti-fidelidad o anti-natalidad que se vive en no pocas empresas.

El análisis ético aplicado al trabajo nos muestra que los directivos de las empresas son responsables no sólo de los efectos inmediatos de la labor empresarial (los productos o servicios que elaboran, las remuneraciones, etc.), sino también de los efectos secundarios (externalidades positivas o negativas) de la actividad empresarial misma en cuanto estos efectos son previsibles y evitables o controlables. No se necesita mayores análisis para darse cuenta de que restringir de forma inmoderada el tiempo que un colaborador le puede dedicar a su cónyuge y a sus hijos tendrá efectos negativos para esas relaciones. Si en las empresas se dan situaciones de ese tipo, puede haber muchas excusas para ello como “la crisis”, la necesidad de más involucramiento, etc. pero en el fondo lo que hay es una falta de comprensión de la necesidad de un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. Esa falta de comprensión viene a veces de parte de los directivos, a veces de los colaboradores mismos y a veces de ambas partes.

Pero no toda la responsabilidad recae sobre empresas y colaboradores. Muchos de los esquemas laborales que obstaculizan el equilibrio vida laboral, personal y familiar tienen que ver con unos marcos legales obsoletos o perniciosos. Que el Estado tenga o no tenga políticas fiscales, demográficas, laborales y de seguridad social, así como la calidad misma de esas políticas no es algo neutro para la familia de la población económicamente activa (PEA).

El informe de OIT y PNUD sobre conciliación trabajo – familia en América Latina y el Caribe (OIT – PNUD, 2009, pág. 87 y 88) afirma que, en rigor, la noción de “trabajador(a) con responsabilidades familiares” no está presente en las legislaciones actuales de la región.

La protección de la maternidad es la única medida con efectos conciliatorios que está presente en la legislación de todos los países del área. Este informe indica, entre otras cosas, que las licencias por paternidad han de ser implementadas o aumentadas por su valor tanto real como simbólico.

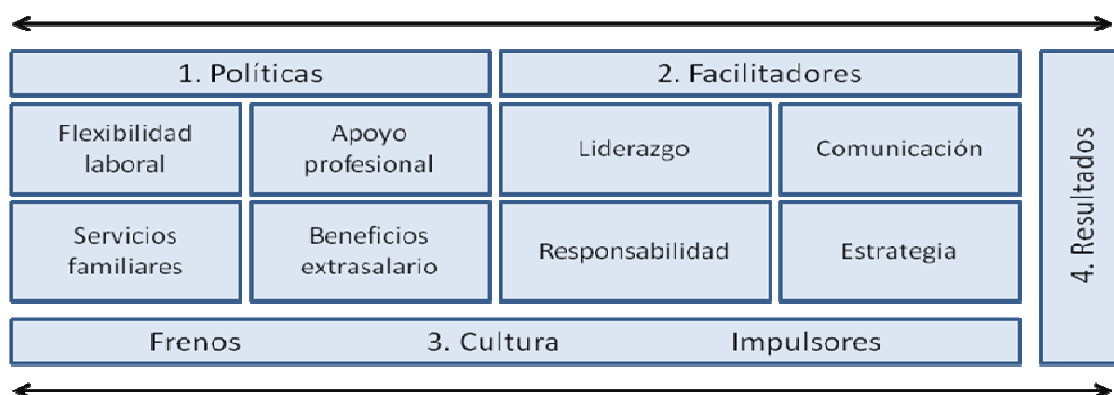
De igual forma, promover el respeto a la legislación sobre guarderías o centros de cuidado para hijos de colaboradores es una medida que el Estado tiene en sus manos para promover la conciliación. La incorporación de trabajo a tiempo parcial como una opción legal para trabajar con sus respectivos derechos y prestaciones es una medida que los Estados pueden adoptar y que redundará en aumento del empleo y mayor capacidad de conciliación a nivel personal.

3.3. El modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)

El Centro Internacional Trabajo Familia (CITF) de IESE Business School, ha desarrollado un modelo para evaluar a las empresas y determinar en qué nivel se encuentra su cultura organizacional en cuanto al tema de equilibrio entre vida familiar-personal y laboral.

Ese modelo comprende cuatro factores: las políticas a favor de la conciliación, los facilitadores que existen para implementar esas políticas, la cultura misma en torno a la conciliación y los resultados mismos que van ligados a estas políticas. El modelo se muestra en el cuadro siguiente, tomado de Hendriks, León y Chinchilla (2006, p. 5):

Gráfico 1
Modelo EFR creado por CITF (IESE Business School, Universidad de Navarra)



El instrumento IFREI consiste en una encuesta que puede ser contestada por un representante de la empresa que tenga contacto directo con la implementación de estas políticas. Esa encuesta incluye preguntas sobre las políticas, los facilitadores y la cultura de la empresa en temas de conciliación.

Una vez aplicada la encuesta, CITF procesa los datos y con base en una ponderación de la importancia de cada factor evaluado, emite un diagnóstico de la empresa. Este diagnóstico ubica a la empresa en alguno de los siguientes niveles de desarrollo (Cfr. Hendriks, León y Chinchilla, 2006, p. 9):

Tabla 1
Niveles del modelo EFR y su interpretación

Nivel	Diagnóstico de la empresa	Interpretación
Nivel A	Sistemáticamente enriquecedora	La empresa ha llegado a una cultura organizacional familiarmente responsable
Nivel B	Discrecionalmente enriquecedora	Tiene políticas y existen prácticas familiarmente responsables pero sólo se aplican en algunos niveles o en casos particulares
Nivel C	Discrecionalmente contaminante	Tiene algunas políticas pero se aplican poco
Nivel D	Sistemáticamente contaminante	La empresa carece de políticas familiarmente responsables

El CITF entiende por políticas las reglas formalmente diseñadas y comunicadas por la empresa. Las clasifica en políticas de flexibilidad (de horario y de lugar de trabajo), servicios

para reducir la carga de trabajo extralaboral del colaborador, apoyo profesional y asesoramiento para el colaborador y, por último, beneficios extrasalariales o sociales.

Algunos ejemplos de políticas son: horario laboral flexible en la medida y en los niveles en que esto sea posible; trabajo a tiempo parcial; trabajo a distancia; implementar tecnología para reducir viajes prolongados; seguro con cobertura para cónyuge e hijos; etc.

En cuanto a los facilitadores, como puede verse en el esquema del modelo, se componen de liderazgo, comunicación, responsabilidad asignada a ejecutivos en particular y estrategia para la implementación de las políticas.

Por cultura se entiende el uso práctico de las políticas y también el conjunto de hábitos o costumbres no formales. En la cultura existen frenos e impulsores de las políticas.

Por último, al hablar de resultados se refieren a los indicadores y métricas para evaluar el impacto de las políticas, los facilitadores y la cultura.

Aplicando el modelo anterior, el CITF sugiere una ruta a seguir para llegar a ser una empresa familiarmente responsable (Cfr. Hendriks, León y Chinchilla, p. 7 y ss). Esta ruta se puede sintetizar de esta forma:

- Lograr el compromiso de la alta dirección y plasmarlo en un presupuesto
- Crear un comité o nombrar un coordinador del proyecto empresa familiarmente responsable (EFR)
- Hacer un diagnóstico de la empresa aplicando el instrumento IFREI
- Elaborar un censo sobre las necesidades familiares de los colaboradores
- Elaborar lo que el CITF llama un Plan Integral de Conciliación (PIC): conjunto de políticas y facilitadores
- Sostener el liderazgo y el ejemplo de la alta dirección en cuanto a conciliación
- Integrar los valores familiares como parte de la misión corporativo
- Evaluar periódicamente la aplicación de las políticas

Todo el modelo EFR se comprende y se sostiene en la práctica si los miembros de la empresa a nivel personal han logrado establecer bien sus prioridades en la vida. La empresa puede invertir mucho en estas políticas pero a la larga, que sean realidad depende del interés genuino de cada persona. Para conocer casos exitosos de aplicación de políticas de conciliación, se recomienda consultar el documento **Guía de buenas prácticas de la empresa flexible 2007**, elaborado por Nuria Chinchilla y Consuelo León.

Por su parte, Nuria Chinchilla y Maruja Moragas, en **Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal**, han descrito una secuencia lógica para la conciliación:

- Conciliar con uno mismo: saber qué nos mueve en la vida y jerarquizar las motivaciones (ubicar correctamente a la familia en esas motivaciones).
- Integrar el corazón: amarse a uno mismo y entrenarse para amar, sólo así encaja en la misión personal la entrega a una familia.
- Conciliar con la familia: comprender los roles familiares (esposo-padre, esposa-madre) y aprender a llevar esos roles con proactividad e inteligencia emocional.
- Conciliar trabajo y familia: valentía y audacia para llevar el rol profesional sin que la familia sea el colchón de las “consecuencias del éxito profesional”.

La relevancia de este libro de Chinchilla y Moragas radica en explorar las raíces de la conciliación y de la no-conciliación, raíces que se encuentran en los entresijos de la forma de entender el éxito. Si por éxito se entiende algo meramente material y extrínseco, la familia no tiene ningún peso en ese esquema. Si por éxito se entiende una vida lograda y equilibrada donde cónyuge e hijos son parte de la ecuación, entonces se busca la conciliación.

De lo anterior se deduce que el reto de crear una empresa familiarmente responsable (EFR) va más allá de una estrategia de incremento de la productividad. Esto será su consecuencia, como se ha visto en numerosos casos. Pero el verdadero reto está en modificar paradigmas acerca de la importancia de los roles de padre/esposo y madre/esposa.

El panorama desolador que los demógrafos y los economistas plantean para los próximos cincuenta años en todo el planeta hace ver que recuperar el sentido de la vida familiar es la única vía segura para salir de la crisis (Cfr. Stout, 2008).

4. Metodología de investigación en Guatemala

El estudio fue conducido por el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (Universidad del Istmo) con el apoyo metodológico del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School (Universidad de Navarra). Se contó con apoyo del Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE) en la búsqueda de empresas que estuvieran anuentes a participar en la encuesta.

La mayor parte de los entrevistados son los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas, salvo algunos casos en los que contestó el Gerente General o el propietario. El estudio se realizó por medio de entrevistas personales en las oficinas del entrevistado.

El universo original a estudiar era una base de datos de 800 empresas cuya planilla es de 100 ó más colaboradores. De esa base se calculó una muestra estadísticamente representativa de 100 empresas, para tener un 95% de confiabilidad y un 9% de margen de error. Entre abril y noviembre de 2009 se llegó sólo a 53 empresas de esa muestra prevista. Por esta razón, los datos consignados en este informe provisional no son estadísticamente representativos aún para el sector empresarial de Guatemala pero constituyen un avance en el conocimiento sobre la existencia y grado de aplicación de las políticas referidas.

Una vez recolectados los datos por medio de una entrevista personal, estos fueron ingresados en el sistema de IESE Business School, vía internet. Inmediatamente el IESE genera un reporte en el cual se clasifica a la empresa en alguno de los niveles A, B, C ó D del modelo EFR. Este informe particular, que también contiene recomendaciones para pasar de un nivel a otro, fue enviado a cada empresa encuestada.

Por otro lado, con las hojas de encuesta debidamente llenas, se procedió a una tabulación de los datos en Excel y luego a su análisis de frecuencia y porcentajes. El análisis detallado de los porcentajes para cada ítem de la encuesta es el contenido principal del presente informe.

4.1. Instrumento de encuesta

Como queda consignado en el pie de página del instrumento utilizado (ver Anexo 1), éste fue preparado originalmente por los Profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, como base de investigación en junio de 2002. En 2006 fue revisado por el Profesor Miguel Canela y en 2008 se creó la versión adaptada para uso en Guatemala por el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa con el apoyo de CentraRSE.

Los cambios introducidos en el instrumento original son de vocabulario. Se sustituyeron algunas palabras de uso frecuente en España por sus sinónimos o equivalentes en Guatemala (p.ej. en lugar de “Excedencia” se utilizó “licencia con o sin goce de sueldo”). También se introdujo una columna para registrar la frecuencia con que algunas políticas se ponen en práctica en la empresa (p.ej., se preguntó si la formación sobre cómo administrar el tiempo y el estrés se da mensual, trimestral, semestral o anual).

Sin embargo, aún con los cambios anteriores se observó que el instrumento original no preguntaba por prácticas habituales en el medio guatemalteco. Por ejemplo, en Guatemala se ha extendido la práctica de instalar consultorios médicos dentro de la empresa, servicio al cual tienen derecho en algunos casos el cónyuge y los hijos de los colaboradores. Por esta razón, con el apoyo de CentraRSE, se creó un instrumento adicional de encuesta para indagar sobre estas prácticas locales (ver Anexo 2).

4.2 Características generales de las empresas encuestadas

Gráfico 2
Distribución de las empresas encuestadas según tipo

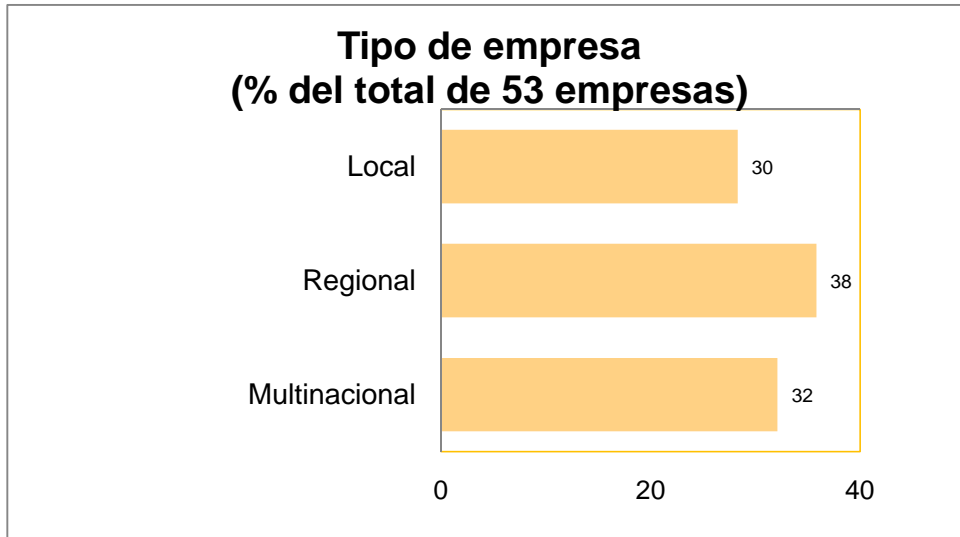


Gráfico 3
Distribución de las empresas encuestadas según rango de colaboradores

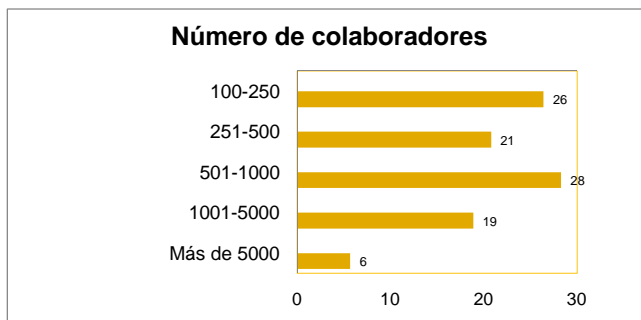


Gráfico 4
Porcentaje de mujeres en la planilla de las empresas encuestadas

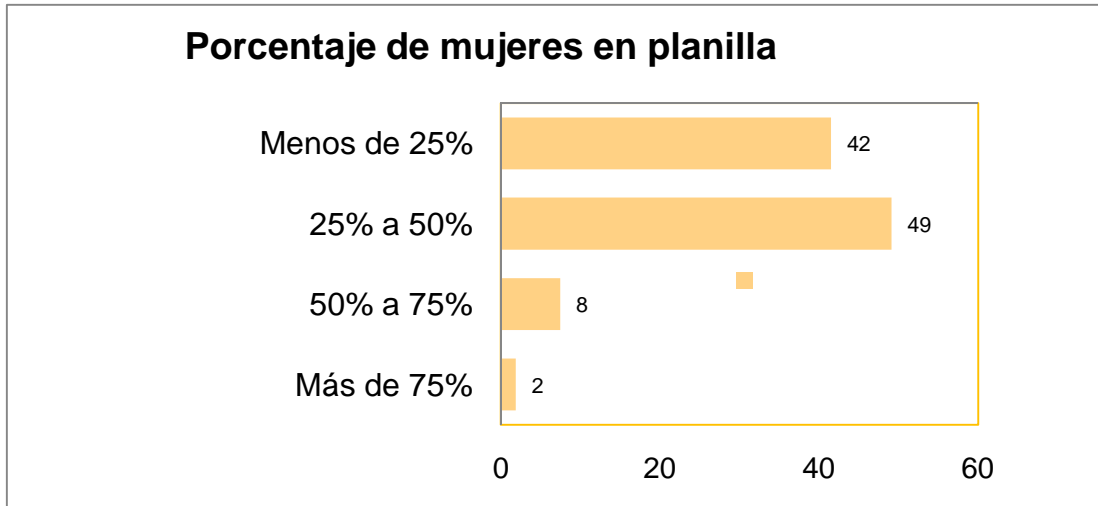
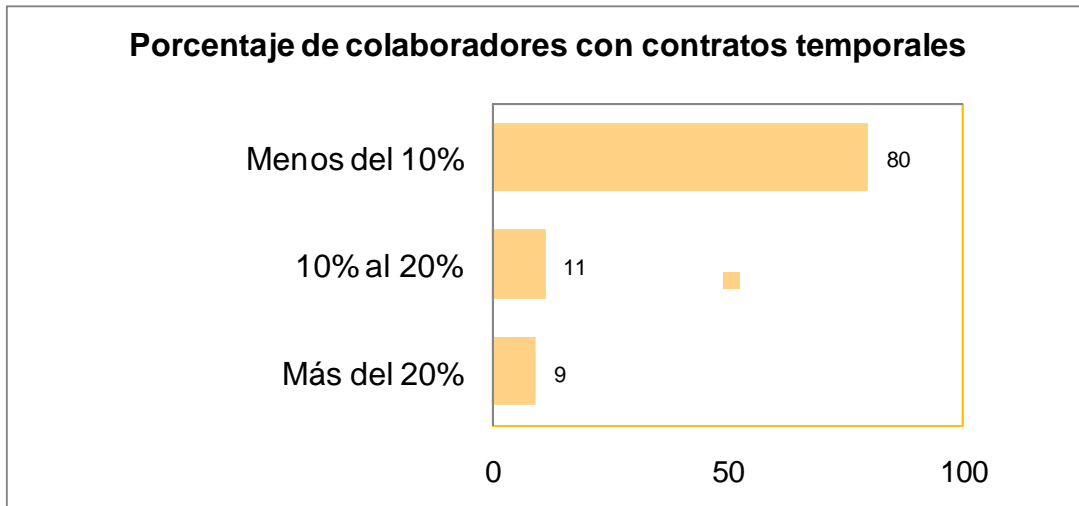


Gráfico 5
Porcentaje de colaboradores con contratos temporales en las empresas encuestadas



5. Resultados de la encuesta

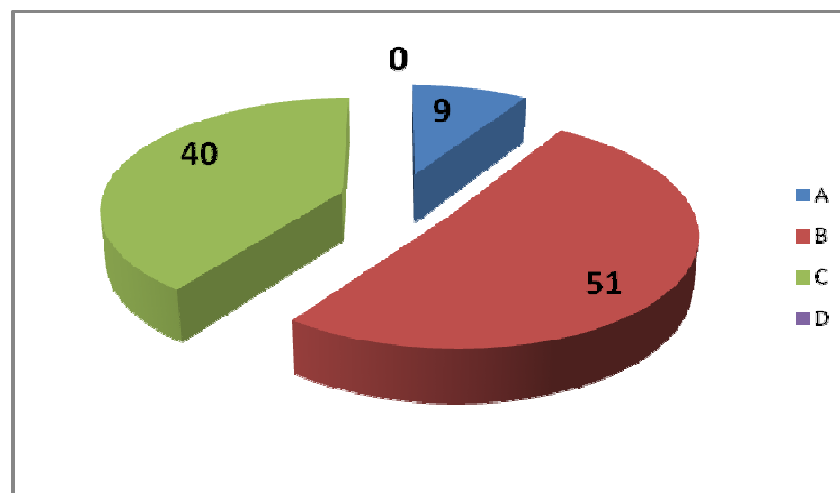
De acuerdo con el reporte automático que genera IESE Business School, las empresas encuestadas presentan el siguiente panorama:

Tabla 2
Distribución de las empresas encuestadas según modelo EFR

53 empresas encuestadas	Cantidad
Nivel A: Sistemáticamente Enriquecedora	5
Nivel B: Discrecionalmente enriquecedora	27
Nivel C: Discrecionalmente Contaminante	21
Nivel D: Sistemáticamente Contaminante	0
Total	53

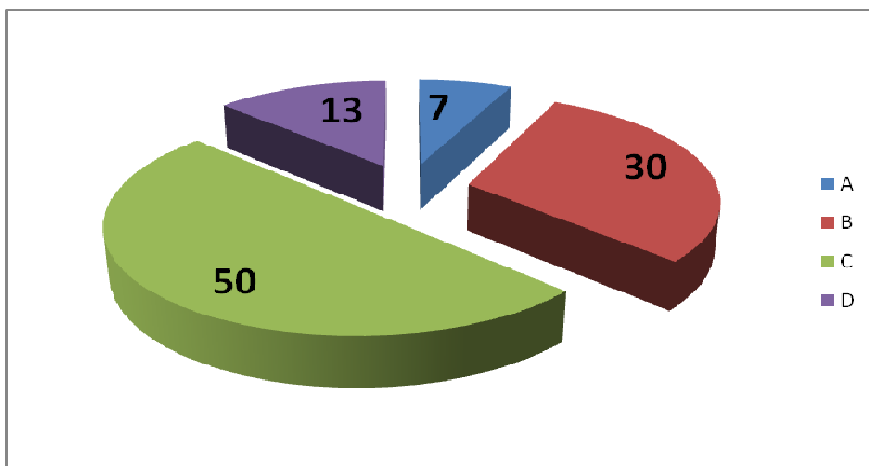
La siguiente gráfica muestra la distribución en porcentajes:

Gráfico 6
Porcentaje de empresas en cada nivel del modelo EFR
(Guatemala, 2009, base 53 empresas)



Para tener un punto de referencia, se muestra a continuación cómo están distribuidas en porcentajes las empresas españolas:

Gráfica 7
Porcentaje de empresas en cada nivel del modelo EFR
(España, 2007, base 1000 empresas)



Para el caso Guatemala, se muestra la distribución de acuerdo con el tipo de empresa:

Tabla 3
Distribución de las empresas locales
encuestadas según modelo EFR

Empresas Locales Guatemala	Cantidad
Nivel A: Sistemáticamente Enriquecedora	0
Nivel B: Discrecionalmente enriquecedora	9
Nivel C: Discrecionalmente Contaminante	7
Nivel D: Sistemáticamente Contaminante	0
Total	16

Tabla 4
Distribución de las empresas regionales
encuestadas según modelo EFR

Empresas Regionales con sede en Guatemala	Cantidad
Nivel A: Sistemáticamente Enriquecedora	1
Nivel B: Discrecionalmente enriquecedora	10
Nivel C: Discrecionalmente Contaminante	9
Nivel D: Sistemáticamente Contaminante	0
Total	20

Tabla 5
Distribución de las empresas multinacionales
encuestadas según modelo EFR

Empresas Multinacionales que operan en Guatemala	Cantidad
Nivel A: Sistemáticamente Enriquecedora	4
Nivel B: Discrecionalmente enriquecedora	9
Nivel C: Discrecionalmente Contaminante	4
Nivel D: Sistemáticamente Contaminante	0
Total	17

A continuación se presenta un análisis detallado de las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems de la encuesta.

5.1. Preguntas sobre políticas familiarmente responsables según modelo EFR

Gráfico 8 Políticas Familiarmente Responsables 1

Rango de colaboradores que tienen acceso a las siguientes ventajas:

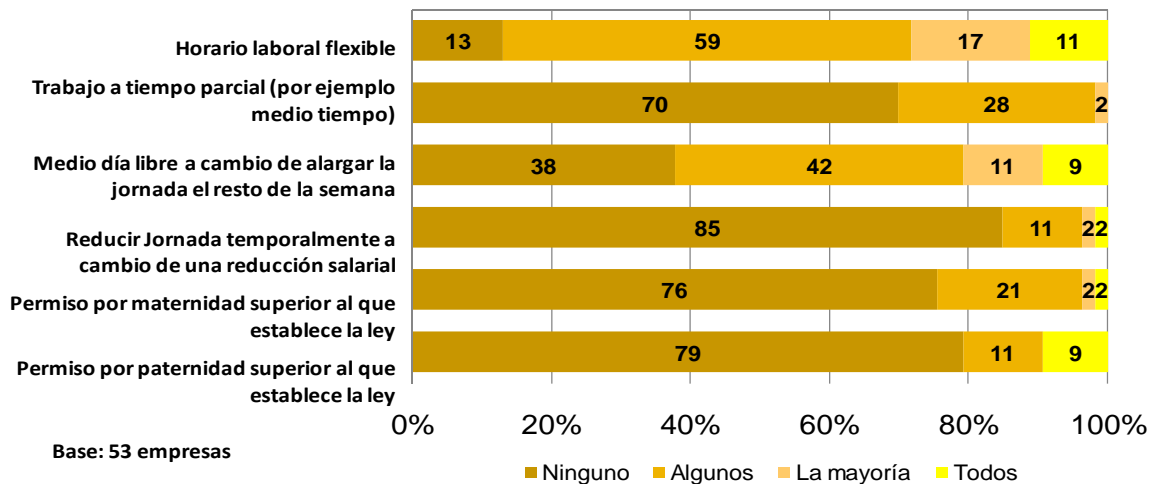


Gráfico 9 Políticas Familiarmente Responsables 2

Rango de colaboradores que tienen acceso a las siguientes ventajas:

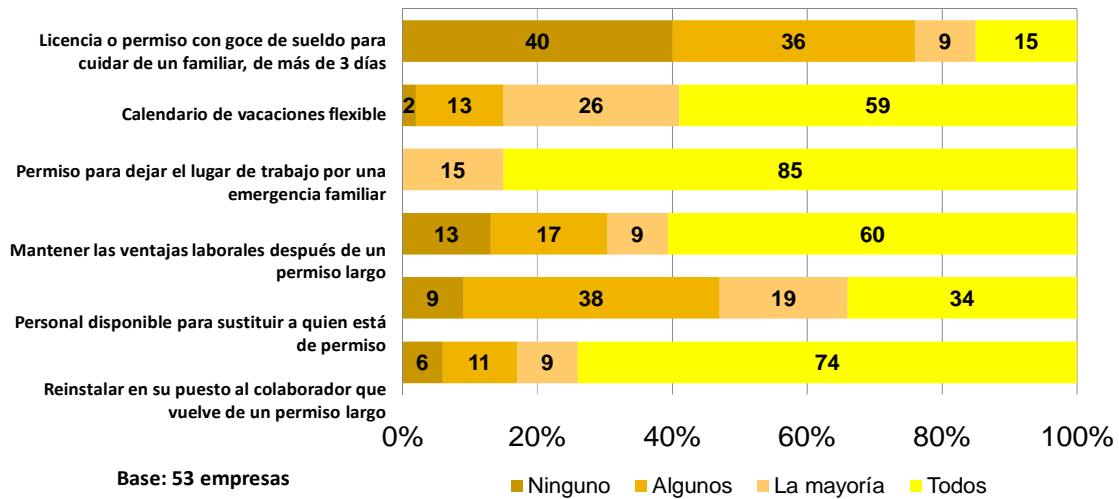


Gráfico 10

Políticas Familiarmente Responsables 3

Rango de colaboradores que tienen acceso a las siguientes ventajas:

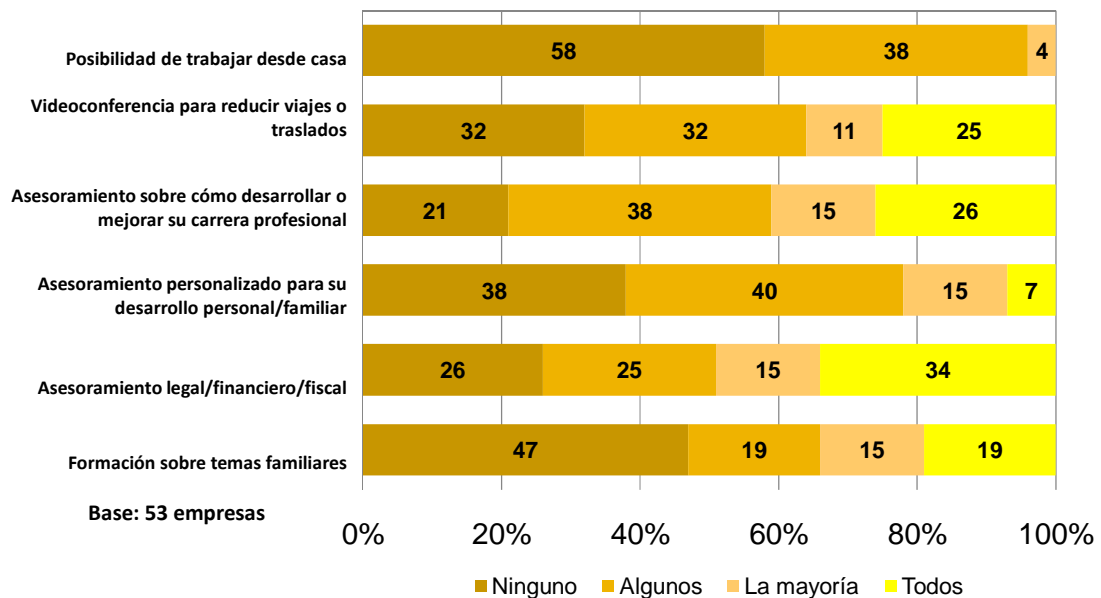


Gráfico 11 Políticas Familiarmente Responsables 4

Rango de colaboradores que tienen acceso a las siguientes ventajas:

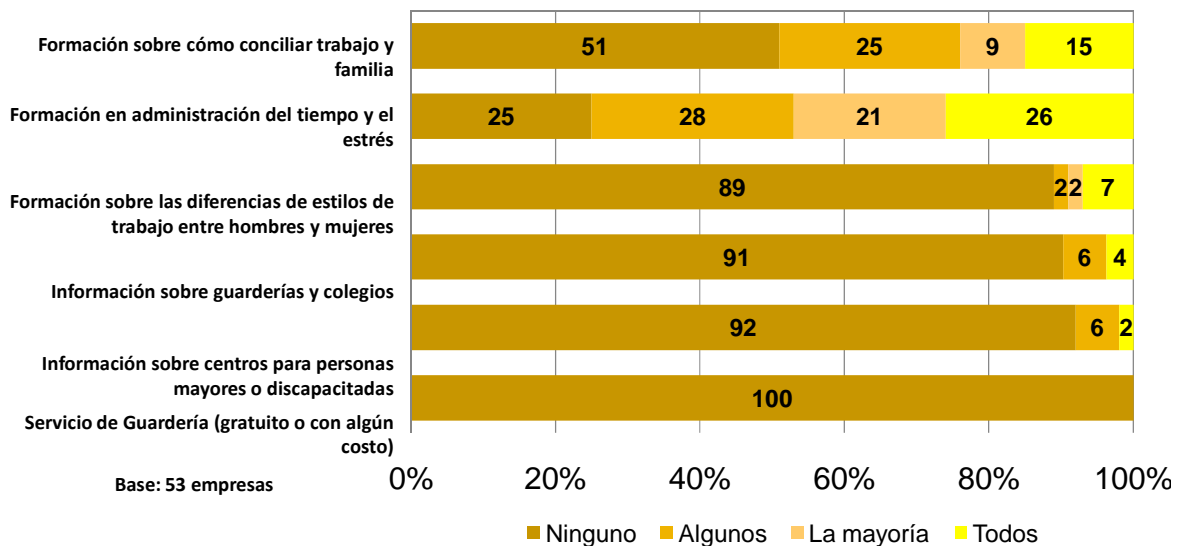


Gráfico 12 Políticas Familiarmente Responsables 5

Rango de colaboradores que tienen acceso a las siguientes ventajas:

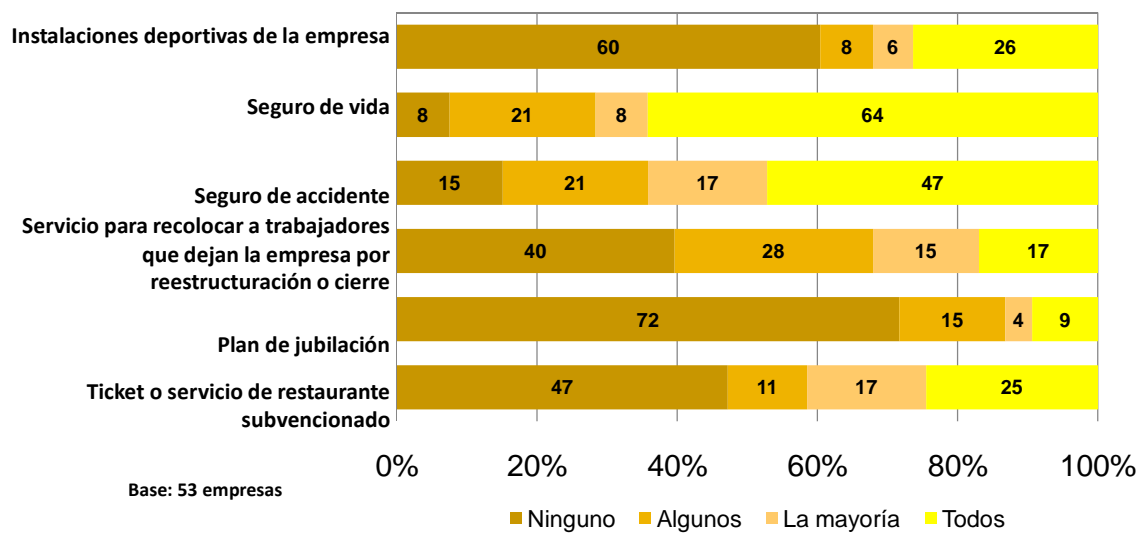
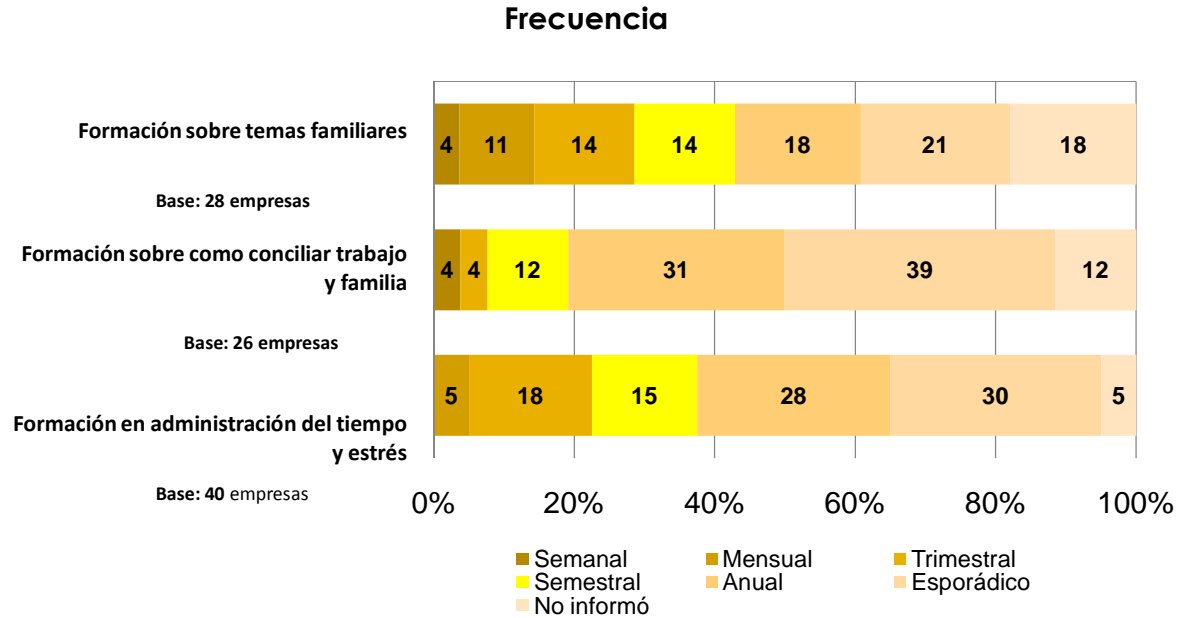


Gráfico 13 Políticas Familiarmente Responsables



5.1.1. Análisis de los resultados sobre políticas familiarmente responsables

- Las Políticas Familiarmente Responsables que más se dan en las empresas, obteniendo por lo menos el **50%** de respuestas entre **Todos y La Mayoría** son:
 - Calendario de Vacaciones Flexible
 - Permiso para dejar el lugar de trabajo por emergencia familiar
 - Mantener ventajas laborales después de una permiso largo
 - Reinstalar en su puesto al colaborador que vuelve de un permiso largo
 - Seguro de Vida
 - Seguro de Accidente

- Se puede notar **poca flexibilidad en cuanto a horarios de trabajo**, reducción o cambios de jornada y trabajos de tiempo parcial. También en cuanto a permisos adicionales a los de ley por maternidad o paternidad.
- Se da cierta apertura en cuanto a **facilidades de trabajar fuera de la oficina**, sin embargo el porcentaje de respuestas de Algunos en este aspecto es de entre el 30 y 40%.
- En lo que se refiere a **asesoramientos al colaborador y formación de temas familiares**, las respuestas de **Ninguno y Algunos** son del 50% o más, siendo el Asesoramiento Legal/Financiero el que más se da. Además, las frecuencias de esta formación varían entre anuales y esporádicas.
- En lo que se refiere a **información sobre guarderías, colegios y centros especiales**, las respuestas de **Ninguno** son de más del 90%.
- **Ninguna** empresa participante brinda servicio de **Guardería**.
- El **72%** de las empresas **no cuentan con plan de jubilación**.
- Casi el **50%** de las empresas **cuenta con ticket o servicio de restaurante subvencionado**.

5.2. Preguntas sobre Facilitadores de la cultura EFR

Gráfico 14 Facilitadores EFR

Directivos o ejecutivos de alto nivel que:

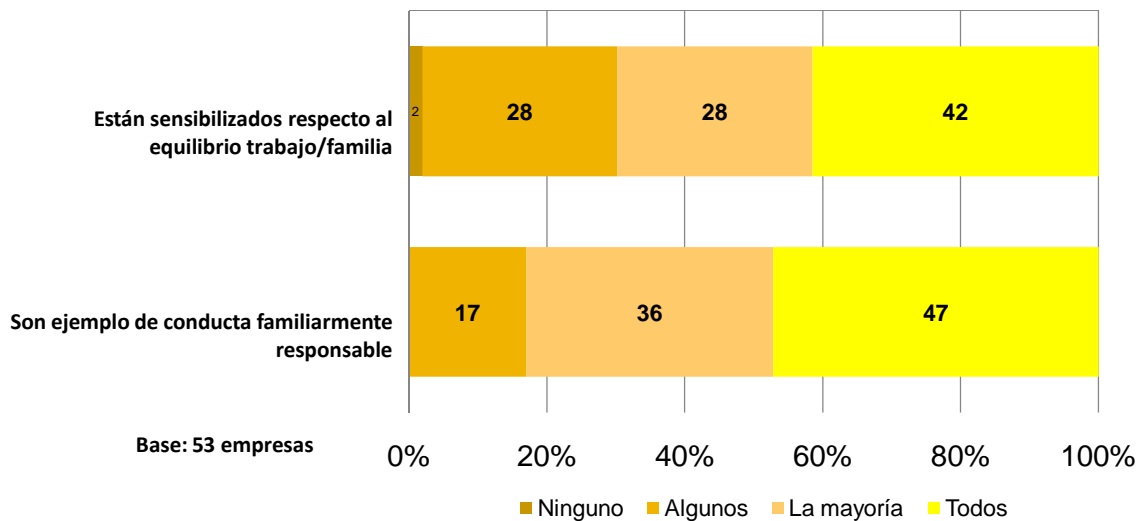


Gráfico 15 Facilitadores FR

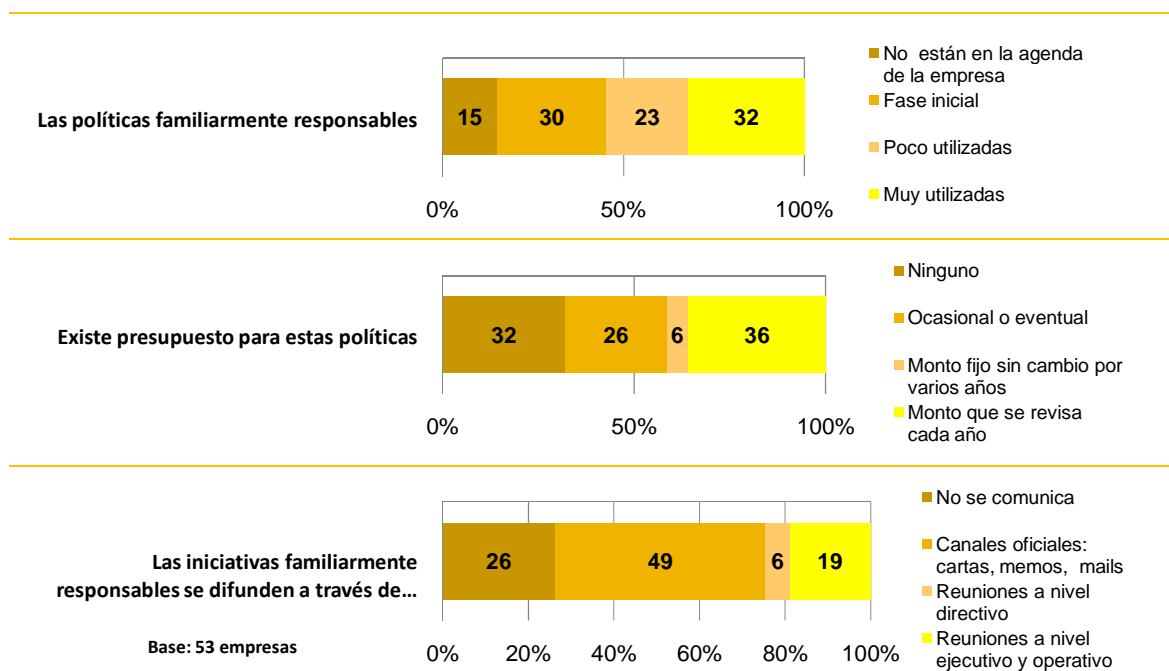
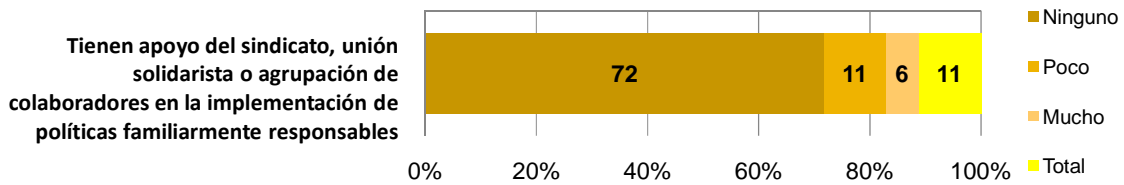
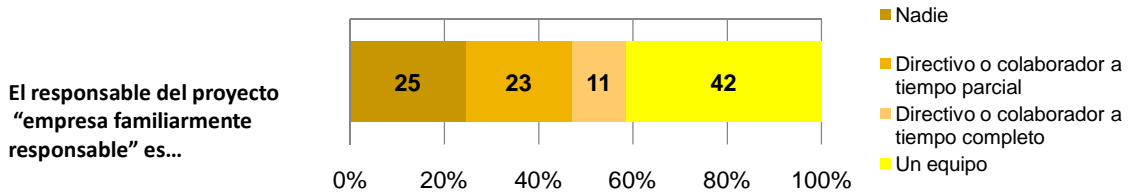


Gráfico 16 Facilitadores FR



Base: 53 empresas

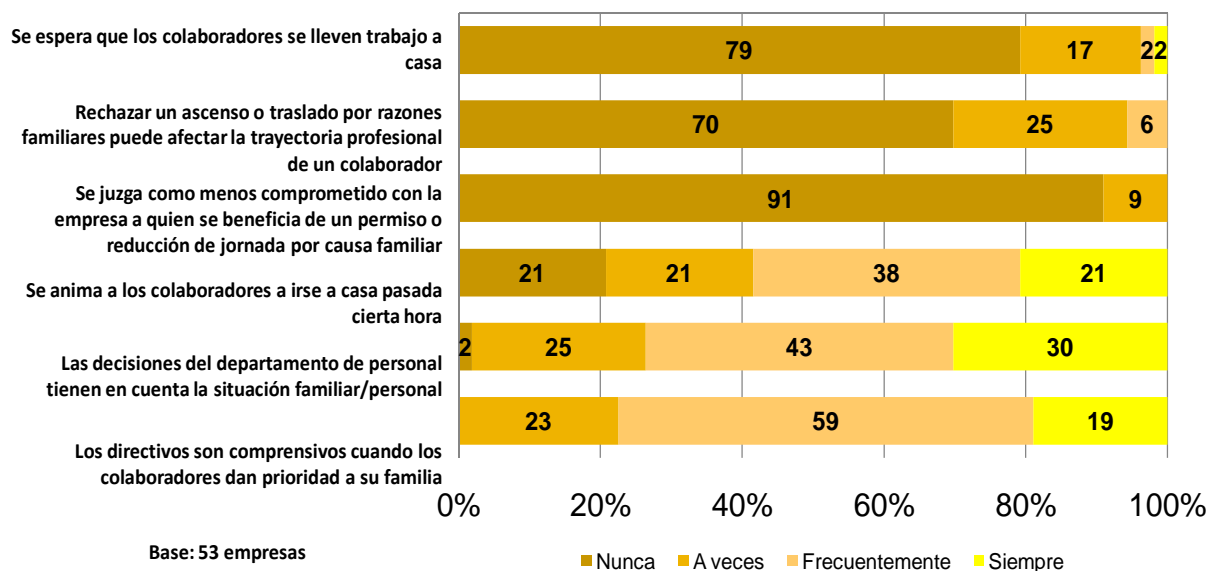
5.1.3 Análisis de los resultados sobre Facilitadores de la Cultura EFR

- Se puede observar que el 70% de los directores o ejecutivos de alto nivel está en la categoría la mayoría o todos, en cuanto a su sensibilización en los temas trabajo-familia.
- El 83% de las empresas encuestadas informa que los directores o ejecutivos de alto nivel son ejemplo de conducta familiarmente responsable (la mayoría o todos).
- Solamente en la tercera parte de las empresas entrevistadas las políticas familiarmente responsables son muy utilizadas y en aproximadamente en ese mismo porcentaje el monto destinado a este presupuesto se revisa cada año.
- En la cuarta parte de las empresas entrevistadas estas políticas no se comunican y en la mitad se hace a través de canales oficiales como memos y mails.
- En la cuarta parte de las empresas no existe responsable de estas políticas.

- Tres cuartas partes de las empresas entrevistadas no reciben ningún tipo de apoyo de grupos de colaboradores para implementar las políticas familiarmente responsables.

5.1.4. Preguntas sobre Cultura EFR

Gráfico 17 Cultura FR



5.1.5. Análisis de los resultados de preguntas sobre Cultura EFR

- En cuanto a cultura familiarmente responsable; las respuestas se muestran con una tendencia positiva.
- El aspecto que menos se cumple es el de animar a los trabajadores a irse a casa pasada cierta hora en el que cuatro de cada diez empresas informan que nunca o a veces lo hace.

Tabla 6
Promedio ponderado en que las políticas del modelo EFR
están presentes en las empresas encuestadas

Promedio ponderado		
	Permiso para dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	3.8
	Reinstalar en su puesto al colaborador que vuelve de un permiso largo	3.5
	Calendario de vacaciones flexible	3.4
	Seguro de vida	3.3
	Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	3.2
	Seguro de accidente	3.0
	Personal disponible para sustituir a quien está de permiso	2.8
	Asesoramiento legal/financiero/fiscal	2.6
	Asesoramiento sobre cómo desarrollar o mejorar su carrera profesional	2.5
	Formación en administración del tiempo y estrés	2.5
	Horario laboral flexible	2.3
	Videoconferencia para reducir viajes o traslados	2.3
	Ticket o servicio de restaurante subvencionado	2.2
	Formación sobre temas familiares	2.1
	Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre	2.1
	Licencia o permiso con goce de sueldo para cuidar de un familiar de más de 3 días	2.0
	Instalaciones deportivas de la empresa	2.0
	Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	1.9
	Asesoramiento personalizado para su desarrollo personal/familiar	1.9
	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	1.9
	Posibilidad de trabajar desde casa	1.5
	Plan de jubilación	1.5
	Permiso por paternidad superior al que establece la ley	1.4
	Trabajo a tiempo parcial	1.3
	Permiso por maternidad superior al que establece la ley	1.3
	Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres	1.3
	Reducir jornada temporalmente a cambio de una reducción salarial	1.2
	Información sobre guarderías y colegios	1.2
	Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	1.1
	Servicio de guardería	1.0

1 = ninguno
2 = algunos
3 = la mayoría
4 = todos

Se da más en las empresas

↓

Se da menos en las empresas

6. Resultados obtenidos con el Anexo creado por CIHE - CentraRSE

Gráfico 18 Políticas FR (encuesta con Anexo CIHE – CentraRSE)

Rango de colaboradores que tienen acceso a las siguientes ventajas:

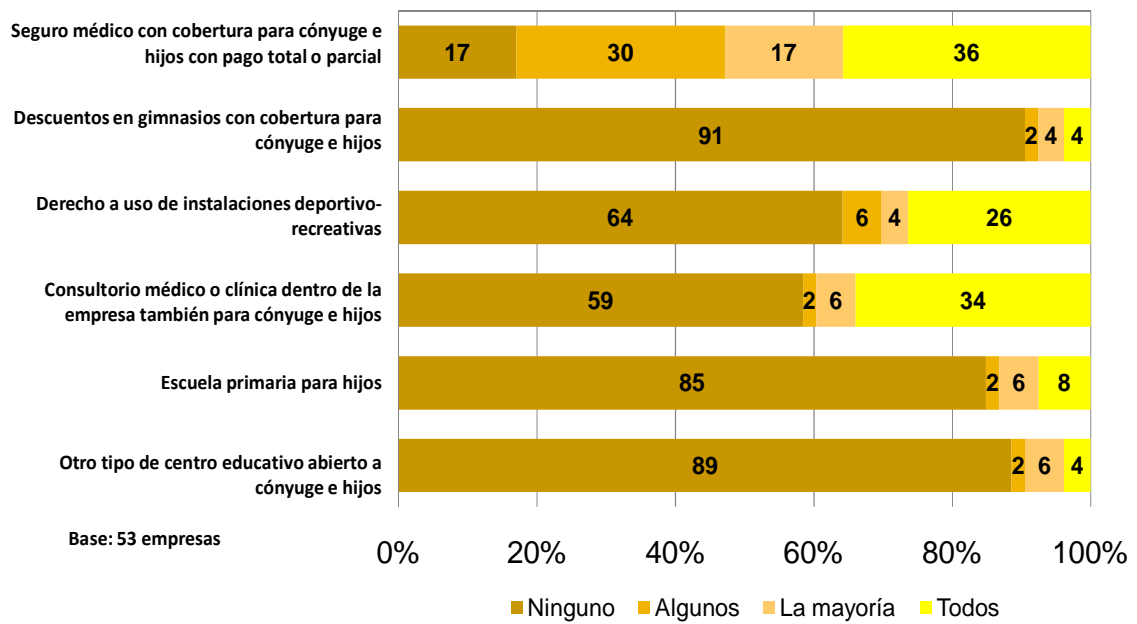


Gráfico 19 Políticas FR (encuesta con Anexo CIHE – CentraRSE)

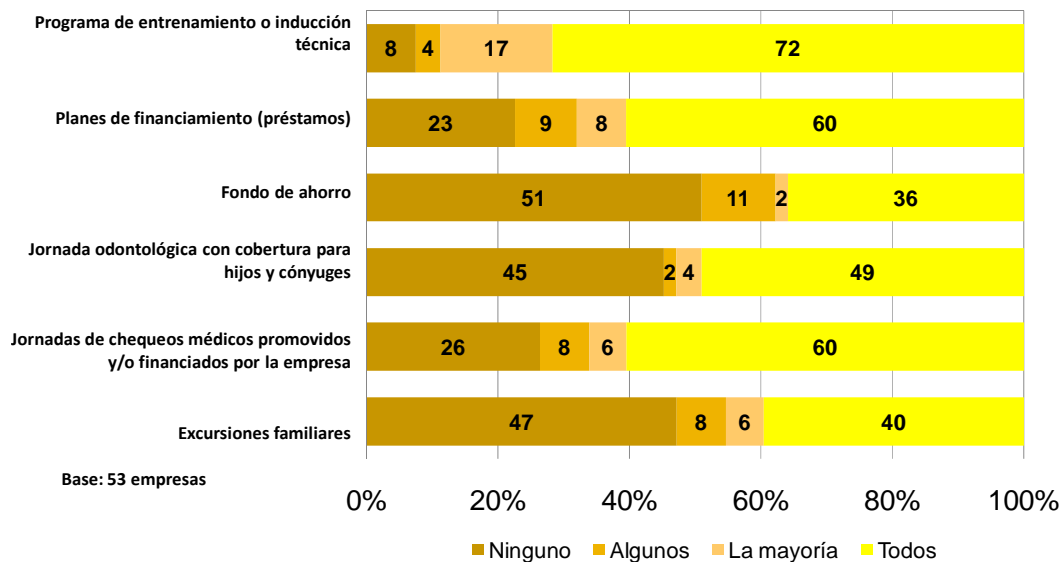


Gráfico 20 Políticas FR (encuesta con Anexo CIHE – CentraRSE)

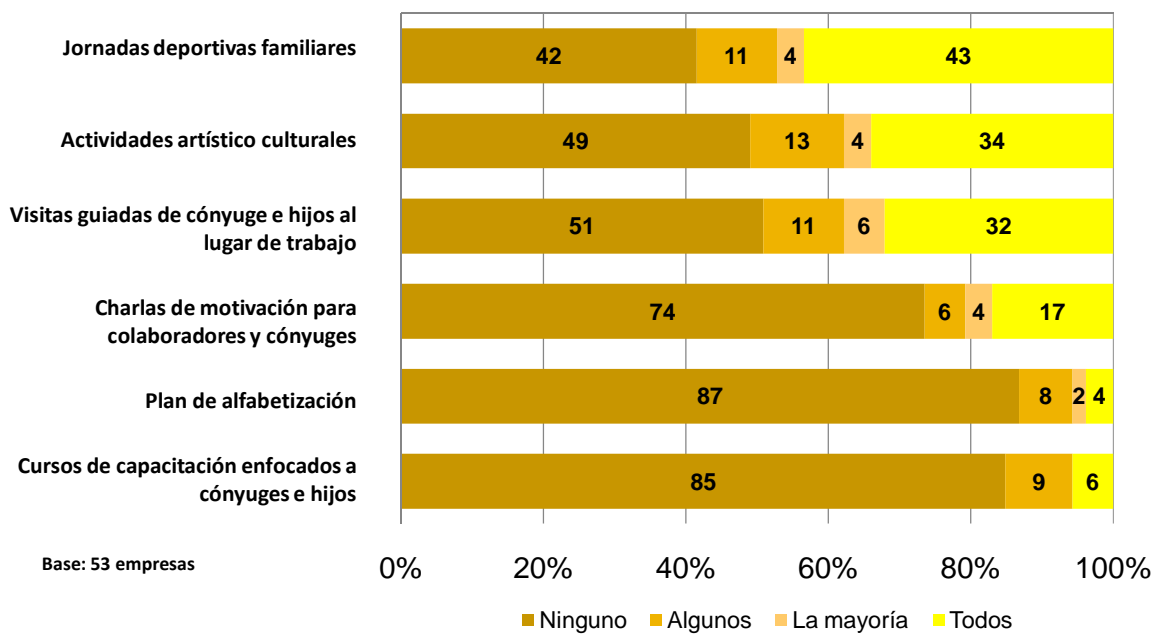


Gráfico 21 Políticas FR (encuesta con Anexo CIHE – CentraRSE)

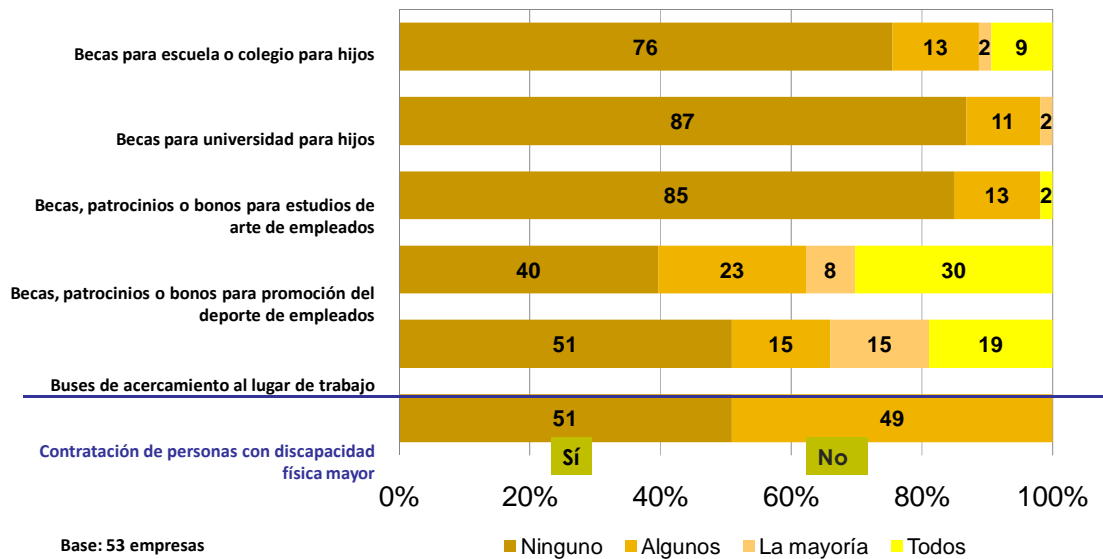
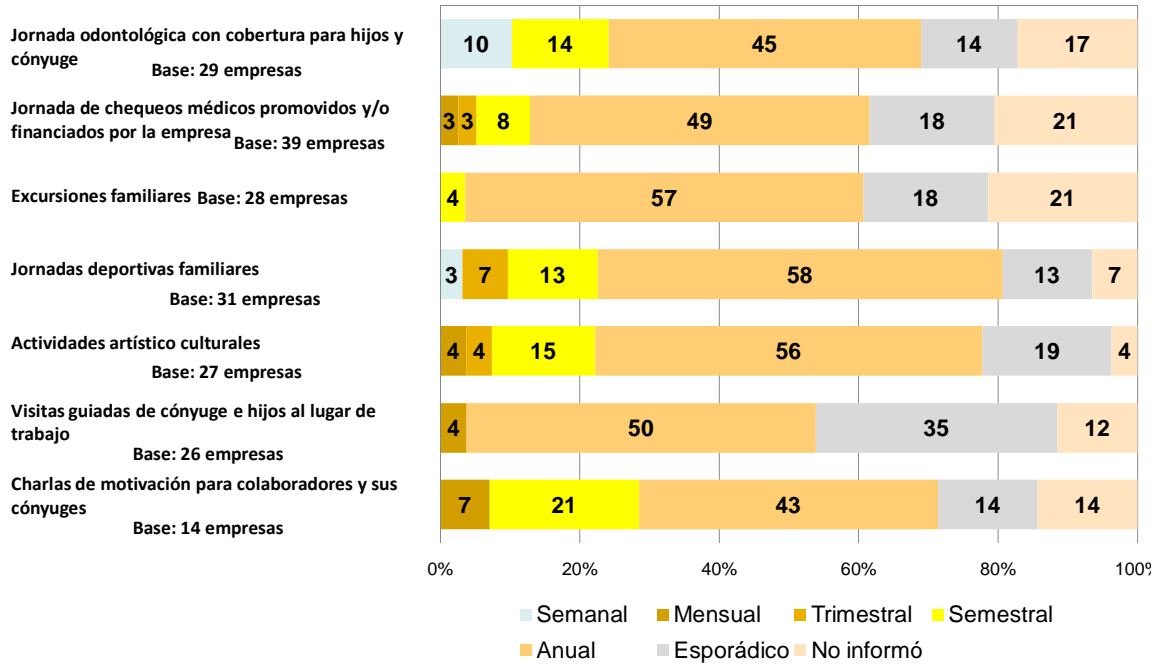


Gráfico 22 Políticas FR (Anexo CIHE – CentraRSE)

Frecuencia



- Las políticas que más se aplican en las empresas son el **programa de entrenamiento o inducción técnica** (72% todos), los **planes de financiamiento y chequeos médicos** financiados o promovidos por la empresa (60%) todos y **jornadas odontológicas** (49% todos).
- La mitad de las empresas cuenta con algún tipo de **acercamiento de buses al lugar de trabajo**.
- Se da en muy pocas empresas beneficios relacionados con la **educación**, como escuelas para hijos, centros educativos para hijos y cónyuges; así como becas para universidad, estudios del arte, cursos de capacitación y alfabetización.
- La mitad de las empresas afirma contratar colaboradores con **discapacidad física** mayor.

Tabla 7
Promedio ponderado en que las políticas del Anexo CIHE-CentraRSE
están presentes en las empresas encuestadas

Promedios ponderados

1 = ninguno
2 = algunos
3 = la mayoría
4 = todos

Programa de entrenamiento o inducción técnica	3.5
Planes de financiamiento (préstamos)	3.1
Jornadas de chequeos médicos promovidos y/o financiados por la empresa	3.0
Seguro médico con cobertura para cónyuges e hijos, pago total o parcial	2.7
Jornada odontológica con cobertura para hijos y cónyuge	2.6
Jornadas deportivas familiares	2.5
Excursiones familiares	2.4
Becas, patrocinios o bonos para promoción del deporte de empleados	2.3
Consultorio médico o clínica dentro de la empresa abierto a cónyuge e hijos de colaboradores	2.2
Fondo de ahorro	2.2
Actividades artístico-culturales	2.2
Visitas guiadas de cónyuge e hijos al lugar de trabajo	2.2
Buses de acercamiento al lugar de trabajo	2.0
Derecho de uso de instalaciones deportivo-recreativas	1.9
Charlas de motivación para colaboradores y sus cónyuges	1.6
Becas para escuela o colegio para hijos	1.5
Escuela primaria para hijos de colaboradores	1.4
Cursos de capacitación enfocados a cónyuges e hijos	1.3
Descuentos en gimnasios con cobertura para cónyuge e hijos	1.2
Otro tipo de centro educativo abierto a hijos y/o cónyuges	1.2
Plan de alfabetización	1.2
Becas para universidad para hijos	1.2
Becas, patrocinios o bonos para estudios del arte de los empleados	1.2

Se da más en las empresas

Se da menos en las empresas

7. Síntesis

- La política familiarmente responsable que con mayor frecuencia aparece declarada por las empresas encuestadas es el permiso que se concede para dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar. En este aspecto, las empresas son flexibles.
- Otras políticas que **se aplican ampliamente** son:
 - reinstalar en su puesto al colaborador que vuelve de un permiso largo
 - tener un calendario de vacaciones flexible
 - proveer seguro de vida y accidentes
 - mantener las ventajas laborales después de un permiso largo.
- **Las políticas que menos se aplican** son:
 - contar con servicio de guardería para hijos de colaboradores
 - ofrecer trabajo a tiempo parcial
 - conceder permiso de maternidad y paternidad superior al que establece la ley
 - dar formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres
 - reducir jornada temporalmente a cambio de una reducción salarial.
 - brindar información sobre guarderías, colegios o centros para personas mayores o discapacitadas.
- Aunque se considera que los **directores o ejecutivos de alto nivel** en su mayoría sí están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia y sí son ejemplo de conducta familiarmente responsable, estas políticas son muy utilizadas únicamente en la tercera parte de las empresas entrevistadas, que cuentan con un presupuesto que se revisa cada año. Los directivos no se involucran en la difusión de estas políticas. Se tiene poco apoyo de grupos de colaboradores para implementarlas.

- **El principal problema** declarado por las empresas encuestadas es la dificultad para contratar colaboradores clave, en segundo lugar la dificultad para conciliar trabajo y familia y en tercero la poca iniciativa por parte de los colaboradores.
- Entre las **políticas que son característica de las empresas guatemaltecas** (instrumento CIHE-CentraRSE) están:
 - entrenamiento o inducción técnica
 - planes de financiamiento o préstamos
 - las jornadas de chequeos médicos promovidos por la empresa, las cuales suelen hacerse anualmente.
- Las **becas** para escuelas, centros educativos y universidades para los hijos no suelen ser beneficio; así como tampoco la alfabetización.

8. Conclusiones y comentarios generales

- Como muestran los resultados, las empresas encuestadas sí cuentan con políticas orientadas a promover la conciliación trabajo-familia y la gran mayoría de ellas son ejemplos a seguir en su implementación. Sin embargo, la principal característica de estas políticas es la discrecionalidad o irregularidad en su aplicación.
- Según lo observado, las políticas FR en las empresas encuestadas se mantienen en un nivel de discrecionalidad o irregularidad por una o varias de las siguientes razones:
 - Falta de comprensión de su importancia estratégica para el negocio
 - Falta de interés de los propios colaboradores en su aplicación
 - Falta de información sobre qué tipo de políticas pueden ser aplicadas además de las tradicionales (permiso por paternidad y maternidad)

- Temor a que la implementación de estas políticas se convierta en un compromiso legal contraproducente para las empresas, dado el marco de legislación laboral de Guatemala.
- La encuesta revela que en el 83% de las empresas, los directivos son vistos como ejemplo de responsabilidad familiar a nivel personal. Esto, probablemente sea manifestación de una cultura permeada por valores tradicionales. Sin embargo, se observa a la par la inconsistencia de las políticas familiarmente responsables en la empresa. Esto lleva a concluir que hace falta comprender y mejorar el puente entre el esfuerzo por la rentabilidad y la eficacia del negocio y su impacto en la familia. Hay cierta desconexión que hace falta resolver a nivel teórico y práctico.

9. Recomendaciones para la investigación futura

- Es importante investigar la legislación laboral de Guatemala en función de las políticas de conciliación trabajo-familia. El estudio debería enfocarse en identificar las oportunidades que esta legislación ofrece en la actualidad para este tipo de políticas pero también debería indagar si la legislación pone algún tipo de barreras para que las empresas adopten este tipo de medidas.
- Es importante continuar la aplicación de esta encuesta en Guatemala hasta llegar a una muestra estadísticamente representativa.
- Es necesario perfeccionar el Instrumento CIHE-CentraRSE. Cada una de sus preguntas debería tener una ponderación que permita asignar una puntuación a cada empresa. Esto, a su vez, permitirá visualizar de una forma práctica las brechas de cada empresa, lo cual puede ser un instrumento para su mejora continua.
- Un estudio en profundidad sobre el impacto de estas políticas en los resultados empresariales sería relevante para argumentar a favor de la conciliación. Las empresas líderes, calificadas con A ó B según el modelo EFR podrían influir positivamente dando a conocer sus buenas prácticas y sus resultados.

Referencias

Aguirre, S. (2007) **Determinantes del crecimiento económico, población y familia: el caso Guatemala**. Guatemala: FADEP.

Alvira, R. (1998) **El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia**. Pamplona: EUNSA.

Chinchilla, N. y León, C. (2007) **Guía de buenas prácticas de la empresa flexible**. Madrid: Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, IESE Business School y Fondo Social Europeo, Unión Europea.

Chinchilla, N. y Moragas, M. (2007) **Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal**. Barcelona: Ariel.

Hendriks, A. M.; León, C.; Chinchilla, N. (2006) “Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica”, Estudio N° 36, Centro Internacional Trabajo y Familia. Barcelona: IESE Business School (Universidad de Navarra).

Leclercq, J. (1964) **La familia según el derecho natural**. Barcelona: Herder. 3ª. ed.

Melé Carné, D. (Coord.) (2004) **Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI**. Pamplona: EUNSA.

OIT – PNUD (2009) **Trabajo – familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social**. ([http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia\[OIT-PNUD\].pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia[OIT-PNUD].pdf))

Ríos de Rodríguez, C. (2009) “Impacto económico de la familia”. En: **Cátedra Empresarial**, No. 1. Guatemala: UNIS Business School y Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (Universidad del Istmo).

Sellés, J.F. (2007) **Antropología para inconformes**. Madrid: RIALP. 2ª. ed.

Stout, R. (2008) **Demographic Winter** [DVD]. S.L.: *Acuity Productions*.

Yepes Stork, R. y Aranguren Echevarría, J. (1999) **Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana**. Pamplona: EUNSA. 4ª. ed.

Anexo 1

Instrumento de encuesta IFREI adaptado para Guatemala

1. Políticas Familiarmente Responsables (FR)¹

Por favor, indique qué rango de colaboradores de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos	No aplica	¿Con qué frecuencia?
1. Horario laboral flexible	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
2. Trabajo a tiempo parcia (por ejemplo, medio tiempo)	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
4. Reducir Jornada temporalmente a cambio de una reducción salarial	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX

¹ Cuestionario original preparado por los Profesores M^g Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, como base de investigación. Junio de 2002. Revisado por el Profesor Miguel Canela en enero 2006. Versión adaptada para uso en Guatemala por el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (Universidad del Istmo) con el apoyo de CentraRSE.

Copyright © 2002, IESE.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

7. Licencia o permiso con goce de sueldo para cuidar de un familiar de más de 3 días	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
8. Calendario de vacaciones flexible	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
9. Permiso para dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
11. Personal disponible para sustituir a quien está de permiso	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
12. Reinstalar en su puesto al colaborador que vuelve de un permiso largo	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
13. Posibilidad de trabajar desde casa	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
14. Videoconferencia para reducir viajes o traslados	1	2	3	4		XXXXXX
15. Asesoramiento sobre cómo desarrollar o mejorar su carrera profesional	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
16. Asesoramiento personalizado para su desarrollo personal/familiar	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
17. Asesoramiento legal/ financiero/fiscal	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
18. Formación sobre temas familiares	1	2	3	4	XXXX	Código: ____
19. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	1	2	3	4	XXXX	Código ____
20. Formación en administración del tiempo y estrés	1	2	3	4	XXXX	Código ____

21. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres	1	2	3	4	XXXX	Código ____
22. Información sobre guarderías y colegios	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
23. Información sobre centros para personas mayores o Discapacitadas	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
24. Servicio de guardería (ya sea gratuito o con algún costo para el empleado)	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
25. Instalaciones deportivas	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
26. Seguro de vida	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
27. Seguro de accidente	1	2	3	4	XXXX	XXXXXX
28. Asistencia sanitaria para familiares directos	NO RESPONDER					
29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre	1	2	3	4	XXXXXX	XXXXXX
30. Plan de jubilación	1	2	3	4	XXXXXX	XXXXXX
31. Ticket o servicio de restaurante subvencionado	1	2	3	4	XXXXXX	XXXXXX

2. Facilitadores FR

Cuántos directivos o ejecutivos de alto nivel de su empresa:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia	1	2	3	4
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable	1	2	3	4

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda de la empresa	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables ...	1	2	3	4
	Ninguno	Ocasional o Eventual	Monto Fijo sin cambio por varios años	Monto que se revisa cada año
Existe presupuesto para estas políticas	1	2	3	
	No se comunica / No hay divulgación	Comunicados por canales oficiales: caras, memos, emails, etc.	Reuniones a nivel directivo	Reuniones a nivel ejecutivo y operativo
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...	1	2	3	4

	Nadie	Directivo o colaborador a tiempo parcial	Directivo o colaborador a tiempo completo	Un equipo
El responsable del proyecto "empresa familiarmente responsable" es ...	1	2	3	4
	Ninguno	Poco	Mucho	Total
Tienen apoyo del sindicato, unión solidarista o agrupación de colaboradores en la implementación de políticas familiarmente responsables	1	2	3	4

3. Cultura FR

Por favor, indique una de las siguientes opciones:

	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1. Se espera que los colaboradores se lleven trabajo a casa	1	2	3	4
2. Rechazar un ascenso o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un colaborador en su empresa	1	2	3	4
3. Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar	1	2	3	4
4. Se anima a los colaboradores a irse a casa pasada cierta hora	1	2	3	4
5. Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	1	2	3	4

6. Los directivos son comprensivos cuando los colaboradores dan prioridad a su familia	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Por favor, indique los tres problemas más relevantes para su empresa, en orden de importancia:

Resistencia de los colaboradores a la movilidad nacional o regional	1	Permisos o licencias con o sin goce de sueldo por enfermedades asociadas con el estrés	5
Ausentismo	2	Falta de compromiso por parte de los colaboradores	6
Dificultad para contratar colaboradores clave	3	Poca iniciativa por parte de los colaboradores	7
Dificultad para conciliar trabajo y familia	4	Alta rotación de personal	8

4. Características de la empresa

Tipo de empresa Local 1 Regional 2 Multinacional 3

¿Qué tipo de productos comercializa su empresa?

1 <input type="checkbox"/> Alimentos y bebidas	10 <input type="checkbox"/> Vehículos y repuestos
2 <input type="checkbox"/> Medicamentos y cuidado de la salud	11 <input type="checkbox"/> Calzado y/o vestuario, textiles
3 <input type="checkbox"/> Productos de belleza y cuidado personal	12 <input type="checkbox"/> Librería
4 <input type="checkbox"/> Tabaco	13 <input type="checkbox"/> Materiales de construcción
5 <input type="checkbox"/> Productos electrónicos	14 <input type="checkbox"/> Productos agrícolas y veterinarios
6 <input type="checkbox"/> Productos para el hogar	15 <input type="checkbox"/> Muebles y electrodomésticos
7 <input type="checkbox"/> Distribuidoras	16 <input type="checkbox"/> Supermercados / tiendas de conveniencia
8 <input type="checkbox"/> Químicos	17 <input type="checkbox"/> Panaderías
9 <input type="checkbox"/> Maquinaria y equipo	X <input type="checkbox"/> Otros

Número de colaboradores en su empresa en Guatemala

De 100 a 250 1 De 251 a 500 2 De 501 a 1000 3 De 1001 a 5000 4
 Más de 5000 5

Porcentaje de mujeres en la plantilla

Menos del 25% 1 Del 25 al 50% 2 Del 50 al 75% 3 Más del 75% 4

Porcentaje de colaboradores con contratos temporales

Menos del 10% 1 Del 10 al 20% 2 Más del 20% 3

Si quiere recibir el informe o la invitación para la presentación de resultados y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:

Nombre y apellido:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Ciudad

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

Comentarios:

En cumplimiento de la LOPD 15/1999 se INFORMA y usted acepta que los datos que nos facilite, serán utilizados con las finalidades de formalización, gestión administrativa, ejecución, desarrollo de toda aquella actividad del IESE, Universidad de Navarra (en adelante IESE), segmentación y realización de perfiles, grabación de imagen y/o sonido en el aula con finalidades de enseñanza, y se incorporarán a un fichero cuyo responsable es IESE. Asimismo le informamos y acepta que le remitamos informaciones por cualquier medio incluyendo vía correo electrónico o similar incluso finalizado el curso, que el IESE o las entidades pertenecientes al ámbito docente del IESE llevan a cabo informando de sus actividades/noticias, cursos, programas así como cualesquier oferta de servicios y productos relacionados con la actividad de IESE. Si usted nos ha facilitado datos personales de un tercero o nos los facilita en un futuro deberá, con carácter previo a su inclusión haberle informado y solicitado su consentimiento de los extremos aquí expuestos. Puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición enviando una carta a InfoDat, Av. Pearson 21, 08034 Barcelona o al correo electrónico icwf@iese.edu .

Anexo 2
Instrumento creado por CIHE - CentraRSE

Políticas familiarmente responsables en empresas guatemaltecas²

Instrucciones: el entrevistador preguntará cuántos colaboradores de la empresa tienen acceso a estas ventajas.

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos	Solo para empleado	Frecuencia
1. Seguro médico con cobertura para cónyuge e hijos	1	2	3	4	5	XX
F2. Descuentos en gimnasios con cobertura para cónyuge e hijos(as)	1	2	3	4	5	XX
3. Derecho a uso de instalaciones deportivo-recreativas	1	2	3	4	5	XX
4. Consultorio médico o clínica dentro de la empresa abierto también a cónyuge e hijos de los colaboradores	1	2	3	4	5	XX
5. Escuela primaria para hijos de colaboradores	1	2	3	4	5	XX
6. Otro tipo de centro educativo abierto a hijos y/o cónyuges	1	2	3	4	5	XX

² Elaborado de forma conjunta entre el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE) y el Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE). 2008.

7. Programa de entrenamiento o inducción técnica	1	2	3	4	5	XX
8. Planes de financiamiento (préstamos)	1	2	3	4	5	XX
9. Fondo de ahorro	1	2	3	4	5	XX
10. Jornada odontológica con cobertura para hijos y cónyuge	1	2	3	4	5	
11. Jornadas de Chequeos médicos promovidos y/o financiados por la empresa	1	2	3	4	5	
12. Excursiones familiares	1	2	3	4	5	
13. Jornadas deportivas familiares	1	2	3	4	5	
14. Actividades artístico-culturales	1	2	3	4	5	
15. Visitas guiadas de cónyuge e hijos al lugar de trabajo	1	2	3	4	5	
16. Charlas de motivación para colaboradores y sus cónyuges	1	2	3	4	5	
17. Plan de alfabetización	1	2	3	4	5	XX
18. Cursos de capacitación enfocados a cónyuges o hijos de colaboradores	1	2	3	4	5	XX
19. Becas para escuela o colegio para hijos(as) de colaboradores	1	2	3	4	5	XX
20. Becas para universidad para hijos(as) de colaboradores	1	2	3	4	5	XX
21. Becas o bonos para estudios de arte	1	2	3	4	5	XX
22. Becas o bonos para promoción del	1	2	3	4	5	XX

deporte						
23. Buses de acercamiento al lugar de trabajo	1	2	3	4	5	XX
	SI	NO				
24. Contratación de personas con discapacidad física	1	2				