



# CLAVES PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

## ANÁLISIS DEL PROPÓSITO CORPORATIVO, CULTURA Y OFERTA DE VALOR

---

Departamento de Estudios  
Fundación Chile Unido  
2023



Fundación Chile Unido con 25 años de trayectoria, desde el año 2003 acompaña a organizaciones privadas y públicas en sus procesos de transformación, desarrollando Estudios que buscan contribuir a humanizar los lugares de trabajo, con estadísticas, experiencias e información, en temas acerca de la integración entre la Vida Personal, Familiar y Laboral.

En particular, este informe analiza los resultados del Estudio **“Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”**, versión 2022, con el propósito de indagar en los factores que inciden en la satisfacción de las personas con las organizaciones donde trabajan.

# Índice



01

Resumen  
Ejecutivo

02

Presentación  
Estudio

03

Metodología

04

Resultados

- Radiografía general
- Oferta de valor
- Ambiente laboral
- Factores clave en la satisfacción
- Realidad en contexto de trabajo híbrido

05

Conclusiones

06

Catálogo de  
Buenas Prácticas

Para Integrar Vida Personal y  
Trabajo





# 01. Resumen Ejecutivo

# Resumen Ejecutivo

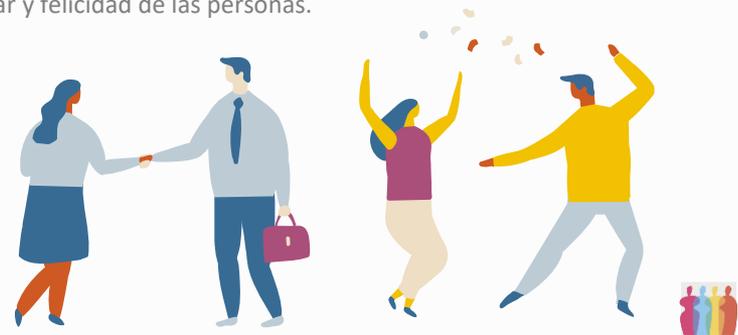
Centrar la mirada en las personas, buscando su bienestar y felicidad, es una tendencia creciente en las organizaciones. Así lo ha constatado el **Estudio “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”** que realiza Fundación Chile Unido con el apoyo de El Mercurio.

A partir de los resultados de la medición 2022, este estudio analiza cuáles son los factores que más se asocian a la satisfacción de las personas con su organización, indagando específicamente en la oferta de buenas prácticas y beneficios que la organización les entrega y, en factores del ambiente laboral relacionados con el bienestar de los colaboradores, el liderazgo de las jefaturas, la cultura organizacional y el propósito corporativo.

Considerando los factores mencionados anteriormente, los resultados obtenidos en el análisis indican que el 82,5% de las personas están satisfechas con su organización. De igual manera, un 77,8% con seguridad recomendaría su organización a una persona que esté buscando desempeñarse en un lugar de trabajo donde pueda integrar mejor su vida personal y laboral.

De esta forma, el indicador que más influye al analizar la satisfacción de los trabajadores con su organización y en la decisión de recomendar su lugar de trabajo, es si la persona percibe que su empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores. Aspecto que es evaluado positivamente, puesto que un 78% de los

individuos considera que su organización centra la mirada en las personas, valorando y respetando su individualidad y dignidad, así como también un 64% considera que existe una preocupación por el bienestar y felicidad de las personas.



A su vez, de todas los beneficios analizados, los que dicen relación con el Desarrollo Personal y Calidad de Vida son los que más se asocian a la satisfacción de las personas con la organización. Dando cuenta de un espacio de mejora, para que las empresas y organismos públicos puedan ampliar y diversificar las ayudas orientadas al bienestar integral de sus colaboradores.

Otro hallazgo importante dice relación con las organizaciones que apoyan los diferentes momentos del ciclo de vida de las personas con beneficios pertinentes a sus realidades y necesidades, lo cual es valorado positivamente por los colaboradores. Al analizar las 77 prácticas consideradas por este Estudio, se obtuvo que 15 medidas son las que inciden con mayor fuerza en la satisfacción de las personas con su organización. De este modo, las organizaciones pueden analizar y evaluar su posible incorporación dentro de su portafolio de beneficios.

Ahora bien, tres son los factores organizacionales que inciden en mayor medida en la satisfacción de las personas con su empresa. En primer lugar si la persona percibe que existe una genuina preocupación por su bienestar, por parte de la organización. En segundo lugar está la satisfacción que manifiesta acerca de la oferta de valor y los beneficios que se le ofrece, siendo en orden de importancia, los apoyos asociados al Desarrollo Personal y Calidad de Vida, seguido por los Apoyos Económicos, el Desarrollo de la Carrera Profesional, Integración Familiar y las medidas de Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral. Finalmente, el tercer factor se enfoca en el valor de la confianza para el buen uso de los beneficios, el equilibrio entre vida personal y laboral, así como también que los directivos y autoridades promuevan que los colaboradores puedan integrar mejor su vida personal y laboral.



En cuanto a la motivación de las personas por recomendar su lugar de trabajo a una persona que busca emplearse y anhela conciliar vida personal, familia y trabajo, está determinada principalmente por 4 factores. Por una parte, la cultura organizacional, y específicamente en la preocupación que exista por el bienestar y la felicidad de los trabajadores, seguido por el fomento de una cultura que propicia el equilibrio entre vida personal y laboral, así como también que los directivos y altos ejecutivos promuevan internamente la conciliación. Por otra parte, que los colaboradores perciban que puede compatibilizar su vida personal y trabajo. Luego, el propósito de la organización y el sentimiento de orgullo que siente la persona por pertenecer a la empresa, también son relevantes al momento de recomendar a su organización y finalmente los beneficios y prácticas que ofrece la organización, como también la flexibilidad para solicitarlos en fechas y modalidades diferenciadas.

Del mismo modo, es importante comunicar a la plana ejecutiva la percepción que tienen los colaboradores acerca de la organización, por cuanto en la mayoría de los indicadores analizados, existe una brecha entre la mirada de los ejecutivos en comparación con la mirada general de los trabajadores, siendo la de los ejecutivos más positiva respecto de las condiciones laborales, beneficios y conocimiento del propósito, entre otros aspectos analizados.



Asimismo, el ejemplo de las jefaturas y directivos en el uso de los beneficios y que sean promotores de la integración vida personal y trabajo, se concluye que son determinantes para que se viva una cultura de la conciliación, considerando que muchas veces actúan como bisagras o facilitadores para que las personas conozcan y tengan la confianza para utilizar el conjunto de beneficios que ofrece la organización.

Finalmente, este estudio también constata que el trabajo a distancia no afecta en el sentido de pertenencia de los colaboradores, en el conocimiento del propósito de la organización ni en la relación y confianza con las jefaturas, derribando el mito de que el teletrabajo incidiría negativamente en la percepción de las personas acerca de su lugar de trabajo.





## 02. Presentación Estudio

# Presentación Estudio

Las organizaciones han ido evolucionando en un entorno con permanentes cambios. El desafío de reinventarse y adaptarse a las necesidades ha quedado plasmado durante la pandemia de los últimos años, lo cual ha significado para las organizaciones buscar una nueva forma de sinergia y enriquecimiento mutuo al conciliar sus intereses con las aspiraciones de las personas.

Así lo ha constatado el Estudio **“Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”** realizado por Fundación Chile Unido con el apoyo de El Mercurio. Una medición renovada y actualizada de sus primeras versiones que desde el año 2003, cuando entonces se denominaba las **“Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”**, se ha venido realizando.

Uno de los propósitos de este Estudio ha sido identificar el nivel de conocimiento, uso y valoración de las prácticas y beneficios que contribuyen a Integrar mejor la Vida Personal, Familiar y Laboral, ofrecidas por las organizaciones a sus colaboradores. Así, en estos 20 años de trayectoria, se ha observado cómo las empresas y organismos públicos han ido ampliando su oferta de valor, buscando entregar diferentes ayudas concretas y pertinentes a las necesidades que emergen según el momento del ciclo de vida de las personas.

De este modo, si en un comienzo los beneficios estaban más orientados a brindar apoyos económicos complementarios a la remuneración, realizar actividades para integrar a las familias de colaboradores en actividades corporativas, y entregar ayudas durante los primeros años de la maternidad y paternidad; actualmente las prácticas también se enfocan, con un creciente protagonismo, en el desarrollo personal y la calidad de vida de los trabajadores, así como también en ofrecer distintas modalidades de flexibilidad y adaptabilidad laboral.



Entonces, cabe preguntarse cuáles son aquellos beneficios y prácticas que se asocian a una mayor satisfacción de las personas con la organización, y también cuáles son los factores que inciden en que colaboradores recomienden su lugar de trabajo a una persona que busca desempeñarse en un entorno laboral donde pueda integrar mejor su vida personal y laboral. Estas preguntas son algunas de las que se responderán en este informe, a partir de los resultados obtenidos en la medición 2022 del Estudio **“Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”**.

Así también, es de interés conocer cómo el propósito corporativo, la cultura organizacional y el rol de las jefaturas incide en la satisfacción de las personas, puesto que son temáticas que progresivamente las organizaciones están midiendo y monitoreando, para hacer de su lugar de trabajo, un espacio donde las personas pueden crecer profesionalmente en armonía con sus proyectos de vida, otorgándole sentido a su trabajo y aportando constructivamente al propósito corporativo de la empresa u organismo público donde se desempeña.

Por último, se analizará si las diferentes modalidades de trabajo, presencial, híbrido o teletrabajo, inciden en el nivel de conocimiento del propósito de la organización, en la percepción de las personas acerca de su lugar de trabajo y su relación con las jefaturas.

Esperamos que los resultados de este Estudio, contribuyan a las políticas corporativas orientadas al bienestar y felicidad de las personas. Es un desafío que nos moviliza como Fundación Chile Unido, siendo un aliado estratégico de las organizaciones que centran su preocupación en las personas y avanzan en humanizar sus lugares de trabajo.





## 03. Metodología



# Objetivos del Estudio

## Objetivo **General**

Indagar acerca de los factores organizacionales que influyen en la satisfacción de los/as colaboradores/as.

## Objetivos **Específicos**

1. Identificar los beneficios que mayor incidencia tienen en la satisfacción de los/as colaboradores/as, diferenciado según cargo, edad y ciclo de crianza.
2. Analizar el rol que tiene el propósito corporativo y la cultura organizacional en la satisfacción de las personas.
3. Explorar la tendencia actual asociada al trabajo híbrido en las empresas y su influencia en el ambiente laboral y satisfacción de los/as colaboradores/as.



# Metodología

## Tipo de Estudio

- Cuantitativo y estadísticamente representativo. Se solicitó cumplir con una tasa mínima de respuestas de colaboradores/as.
- Instrumentos: Encuesta para las organizaciones y Encuesta para colaboradores/as.

## Participantes

- 40 organizaciones privadas y públicas, con presencia nacional y multinacional, de distintos tamaños y sectores de la economía.
- 10.536 colaboradores/as de las distintas organizaciones participantes, los cuales fueron segmentados en función de distintos atributos vinculados a su ciclo vital y cargo.

## Trabajo de Campo

- Junio a Octubre de 2022

## Análisis de Información

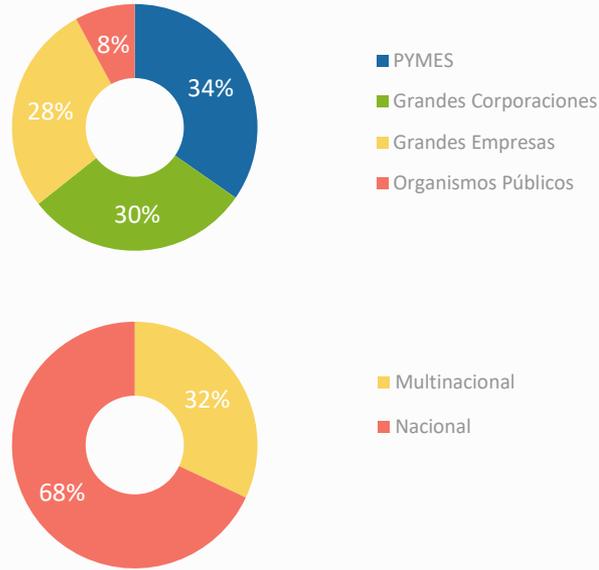
- Análisis descriptivo (univariado y bivariado) y de regresiones.



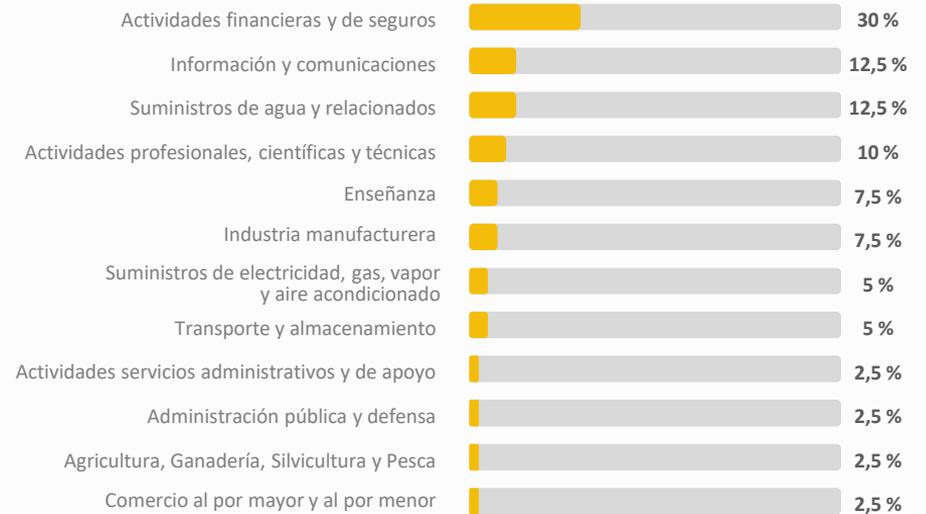
# Universo

**40** Organizaciones participantes

DISTRIBUCIÓN SEGÚN SU CATEGORÍA Y PRESENCIA

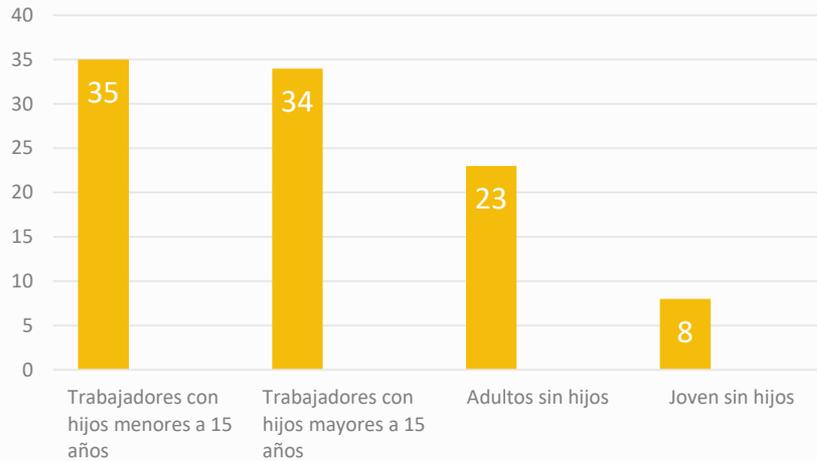


DISTRIBUCIÓN SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

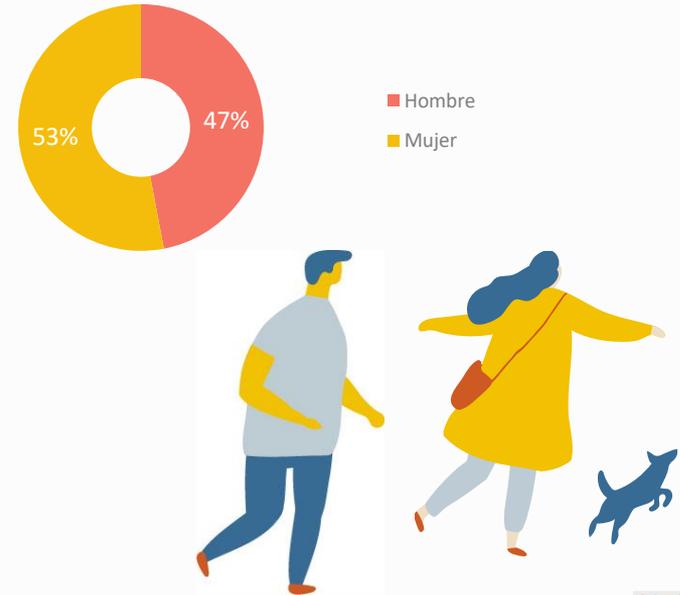


# Universo | 10.536 Personas

DISTRIBUCIÓN SEGÚN CICLO DE VIDA



DISTRIBUCIÓN SEGÚN SEXO





## 04. Resultados

## 0.4.1 Radiografía General

### Nivel de satisfacción con la organización

El Estudio “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”, liderado por Fundación Chile Unido con el apoyo de El Mercurio indaga, entre otros temas, acerca del nivel de satisfacción de las personas con su organización, cuyos resultados de la versión 2022 concluyeron lo siguiente:

¿Qué tan **satisfechos** están los/as colaboradores/as con la **organización** en la que trabajan?

¿Qué proporción **recomendaría su lugar de trabajo a alguien** que está buscando conciliar su vida laboral y personal?

# 82,5 %

De los/as colaboradores/as están satisfechos/as o muy satisfechos/as con su organización en general

# 77,8 %

De los/as colaboradores/as con seguridad Sí recomendaría su organización a una persona que está buscando trabajo y quiera integrar mejor su vida laboral y personal



### ¿Existen diferencias en esta satisfacción según ciertas características del/la colaborador/a, como la etapa de crianza, edad, cargo o tipo de organización en la cual trabaja?

Si bien se observa que en términos generales, 3 de cada 4 colaboradores/as están satisfechos/as con su organización, ésta varía según ciertas características de la persona.

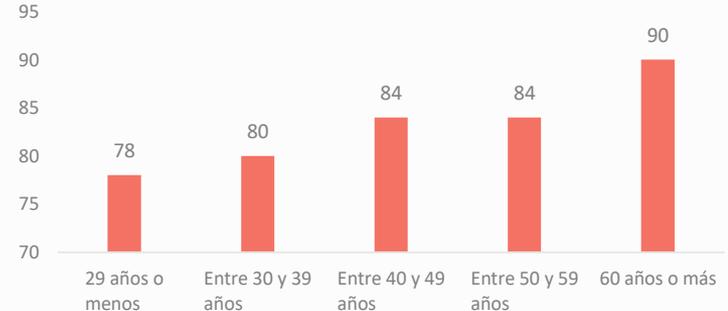
Por ejemplo, en relación a la etapa de crianza en que está el/la colaborador/a, aquellas personas que están esperando a su primer hijo o hija (73%) son aquellas que presentan una menor satisfacción en comparación con quienes no tienen hijos o ya los tienen.

En cuanto a la edad, se puede ver que en general, a mayor edad existe una mayor satisfacción con la organización. Así, del total de colaboradores/as que son mayores de 60 años, el 90% está satisfecho/a o muy satisfecho/a, mientras que del total de las personas que tienen menos de 30 años, el 78% de ellos tiene este alto nivel de satisfacción.

SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ORGANIZACIÓN SEGÚN ETAPA DE CRIANZA DEL/LA COLABORADOR/A



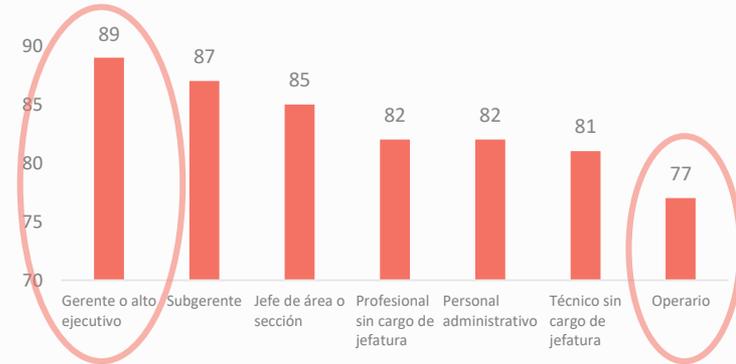
SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ORGANIZACIÓN SEGÚN EDAD DEL/LA COLABORADOR/A



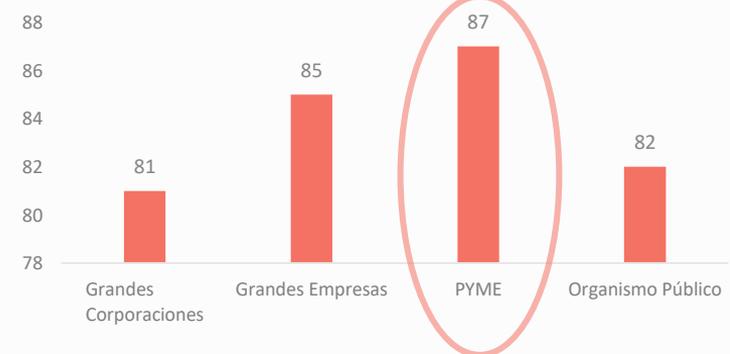
A su vez, el nivel de satisfacción difiere según el cargo que tiene el/la colaborador/a, siendo los gerentes o altos ejecutivos los que en mayor proporción están satisfechos o muy satisfechos con la organización (89%). Por el contrario, colaboradores/as que tienen roles de operarios son los que en menor proporción están satisfechos (77%), dando cuenta del desafío que tienen las áreas de Recursos Humanos con este segmento de trabajadores/as.

Por último, cabe mencionar que del total de colaboradores/as que trabajan en una PYME, el 87% está satisfecho/a o muy satisfecho/a con su lugar de trabajo, siendo este tipo de organización el que presenta mayor tasa de satisfacción, seguido por las Grandes Empresas, Organismos Públicos y Grandes Corporaciones.

SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ORGANIZACIÓN SEGÚN CARGO



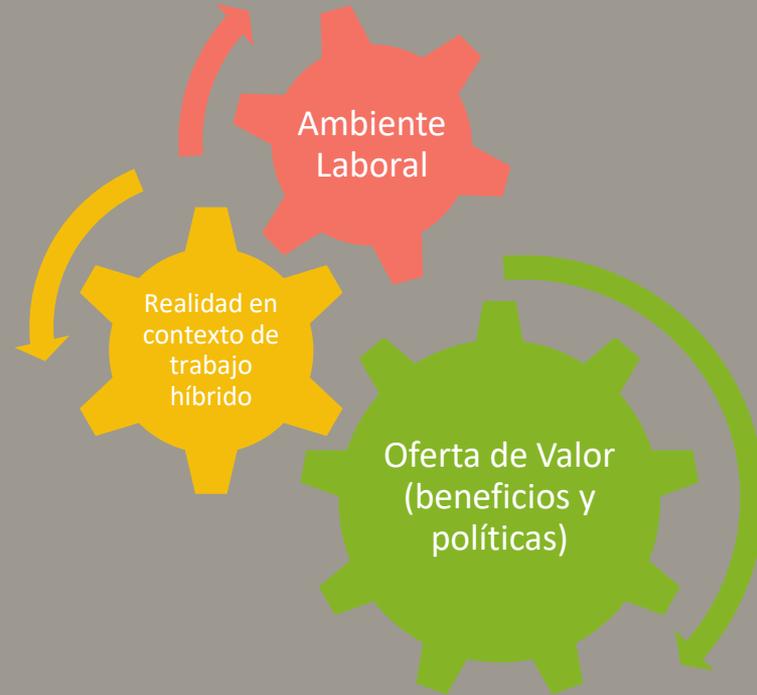
SATISFACCIÓN GENERAL SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN



Si las áreas de RR.HH. tienen por objetivo seguir aumentando la satisfacción de sus colaboradores/as con la organización...

¿Cuáles son los factores organizacionales que más se asocian a la satisfacción de las personas con su organización?

Se responderá esta pregunta analizando las siguientes dimensiones:



## 0.4.2 Oferta de Valor

(beneficios y políticas)

El Estudio “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo” en su versión 2022 analiza el nivel de conocimiento, uso y satisfacción de colaboradores/as acerca de 77 prácticas y beneficios ofrecidos por las organizaciones y que contribuyen a Integrar mejor la Vida Personal y Laboral.

Esa Oferta de valor se ha agrupado en las siguientes dimensiones:

### 77 Beneficios agrupados en 7 dimensiones

Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral (13)

Desarrollo Personal y Calidad de Vida (20)

Desarrollo de la Carrera Profesional (6)

Apoyos Económicos (10)

Ayudas a la Maternidad y Paternidad (12)

Cuidado de hijos y personas dependientes (8)

Integración Familiar (8)





# Análisis Oferta de valor

(beneficios y políticas)

**Este Estudio concluye que existe una asociación positiva y significativa entre la satisfacción con la oferta de valor que reciben los/as colaboradores/as y la satisfacción general con su organización.**

Por lo tanto, si las áreas de Recursos Humanos buscan aumentar el nivel de satisfacción de los/as colaboradores/as con la organización, una forma efectiva de hacerlo, es analizando la oferta de beneficios que se entrega y el nivel de satisfacción de las personas con ésta. Así, en la medida en que aumenta la satisfacción con los beneficios, también aumentará la satisfacción con la organización.



Ahora bien, ¿cuáles son las dimensiones de beneficios donde los/as colaboradores/as están más satisfechos?

El siguiente diagrama ordena las dimensiones según el nivel de satisfacción que expresan los/as colaboradores/as en el Estudio.

Sin embargo, que un/a colaborador/a esté satisfecho/a con los beneficios de alguna dimensión de la oferta de valor es diferente a que la persona esté satisfecha con su organización en general. Dicho lo anterior, **¿cuál es la dimensión de beneficios que más se asocia a que la persona esté satisfecha con la organización? Según el análisis...**

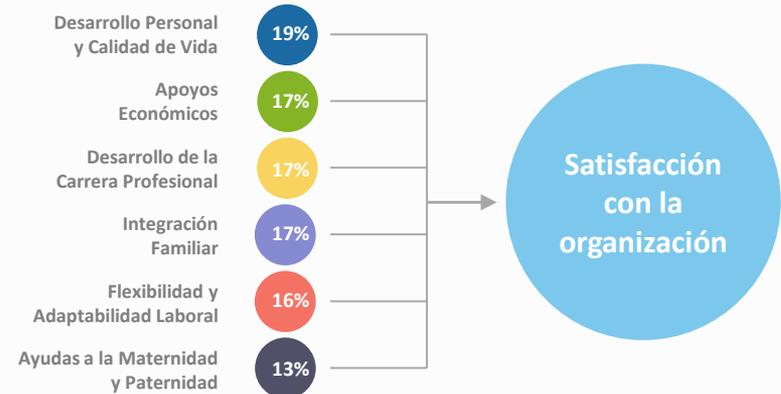


La satisfacción con los beneficios y políticas asociados al **DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA** de los/as colaboradores/as, es la que más se asocia a la satisfacción con la organización en general.

En concreto, el 19% de la variación en la satisfacción general que se tiene con la organización puede explicarse por la variación en la satisfacción que existe con los beneficios de Desarrollo Personal y Calidad de Vida.

Así, la satisfacción con la oferta de valor incide en la satisfacción con la organización. La dimensión más influyente es la satisfacción con el Desarrollo Personal y Calidad de Vida. En segundo lugar, Apoyos Económicos, Desarrollo de la Carrera Profesional, Integración Familiar y Flexibilidad Laboral. Y por último, la menos influyente es la satisfacción con la dimensión de Ayudas a la Maternidad y Paternidad, probablemente porque en esta dimensión son apoyos más focalizados y que por ende, no benefician a todos los/as colaboradores/as de igual manera.

#### SATISFACCIÓN CON LA OFERTA DE VALOR



% de la variación en la satisfacción general que se puede explicar por la variación en determinada dimensión de beneficios



Dicho lo anterior, se puede decir que una manera de aumentar el nivel de satisfacción de los/as colaboradores/as con la organización es trabajando en aumentar la satisfacción de las personas con la oferta de valor que tiene la empresa.

Sin embargo, ¿cuáles son los beneficios o políticas que tienen mayor incidencia en la satisfacción con la oferta de valor? o en otras palabras **¿en qué políticas o beneficios debería estar el foco?**



**Las políticas y beneficios más influyentes** en la satisfacción de las personas con su organización, en cada dimensión, son:

### ✓ Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral

1. Flexibilidad en el horario de comienzo y término de jornada
2. Trabajo en forma remota, teletrabajo o homeoffice

### ✓ Desarrollo Personal y Calidad de Vida

3. Programa preventivo y cuidado de la salud (en general y asociado al estrés y salud mental)
4. Cursos para el desarrollo personal y calidad de vida (autocuidado, gestión del tiempo, primeros auxilios)

### ✓ Desarrollo de la Carrera Profesional

5. Cursos de perfeccionamiento gratuitos para el desarrollo profesional, impartidos por la misma organización u otra entidad
6. Cursos de Liderazgo

### ✓ Ayudas a la Maternidad, Paternidad, cuidado de hijos y personas dependientes

#### Mujeres:

7. Permiso para asistir a controles médicos del niño o niña
8. Retorno paulatino con modificación temporal de la jornada laboral, luego del Postnatal

#### Hombres:

9. Permiso para acompañar a su pareja/cónyuge, o llevar al recién nacido, a los controles médicos
10. Acciones específicas para favorecer que los trabajadores hagan uso de los 5 días de descanso Postnatal

#### Colaborador/a con persona a su cuidado:

11. Ayuda en flexibilidad de horarios laborales

### ✓ Apoyos Económicos

12. Bono por inicio de año escolar
13. Seguro de vida para el/la trabajador/a

### ✓ Integración Familiar

14. Actividades deportivas y recreativas para la familia (en modalidad virtual o presencial)
15. Día de la Mamá y/o del Papá del trabajador/a en la organización (en modalidad virtual o presencial)

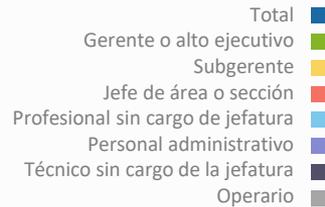


## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

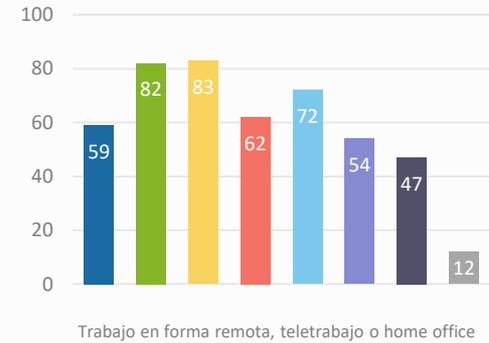
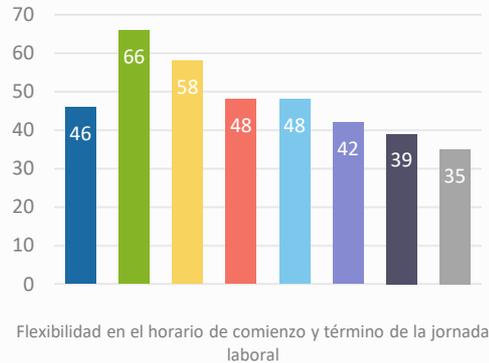
### ✓ Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral

Los dos beneficios de Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral que mayor incidencia tienen en la variación de la satisfacción con la organización, es la flexibilidad en el horario de comienzo y término de la jornada laboral, junto a la posibilidad de hacer trabajo en forma remota.

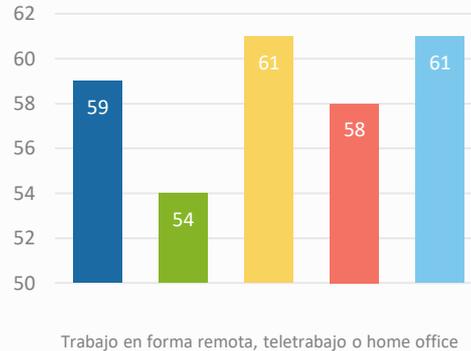
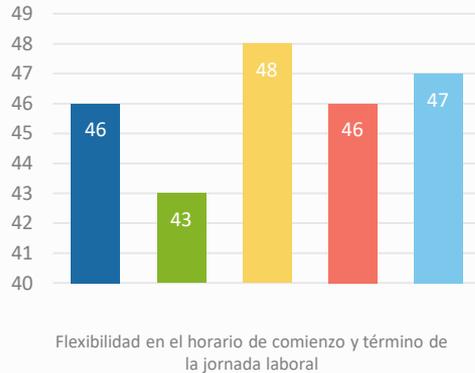
Ahora bien, ¿existen diferencias de uso según ciertas características de el/la colaborador/a?



BENEFICIOS DE FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD LABORAL:  
% DE USO SEGÚN CARGO DE EL/LA COLABORADOR/A



**BENEFICIOS DE FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD LABORAL:  
% DE USO SEGÚN ETAPA DE CRIANZA DE EL/LA COLABORADOR/A**



Por un lado, se observa que la tasa de uso de estos beneficios difiere según el cargo de las personas, donde los gerentes y subgerentes, son quienes en mayor proporción hacen uso de estos beneficios en comparación con otros cargos.

Y por otro lado, no existen grandes diferencias de uso de estos beneficios según la etapa de crianza de el/la colaborador/a, demostrando que tanto personas con hijos (de distintas edades) como sin hijos, hacen uso de estos beneficios. No obstante, se puede ver que existe una leve diferencia en el uso de las personas que tienen un hijo/a mayor a 15 años, siendo ellos quienes hacen menor uso de estos beneficios en comparación con otros/as colaboradores/as.

- Total
- El mayor de mis hijos o hijas es mayor de 15 años
- El mayor de mis hijos o hijas tiene hasta 15 años
- Estoy esperando a mi primer hijo o hija
- No tengo hijos



## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

### ✓ Desarrollo Personal y Calidad de Vida

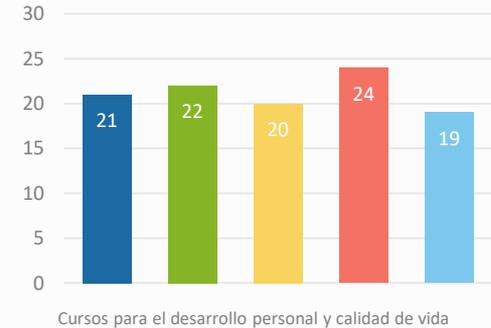
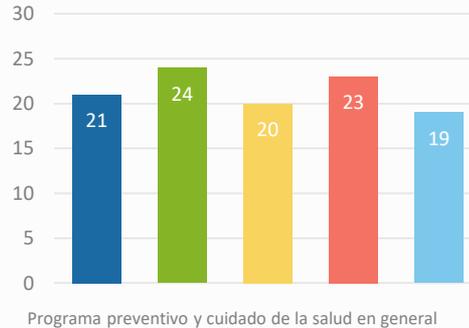
1 de cada 5 colaboradores/as hacen uso de los programas preventivos y cuidado de la salud, o cursos para el desarrollo personal y calidad de vida que ofrece la organización, reflejando un bajo uso de estos beneficios.

Sin embargo, es interesante notar que estos beneficios atraen a todos los/as colaboradores/as, independientemente de su sexo y etapa de crianza.

Así, hombres y mujeres, colaboradores/as sin hijos y con hijos/as de distintas edades, hacen uso de este beneficio en proporciones similares.

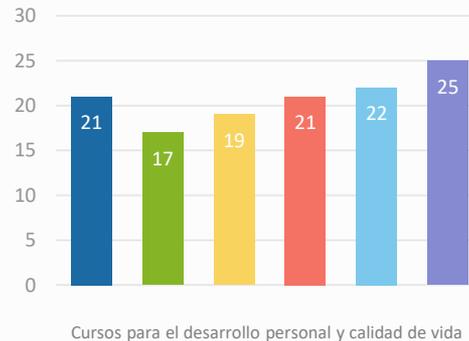
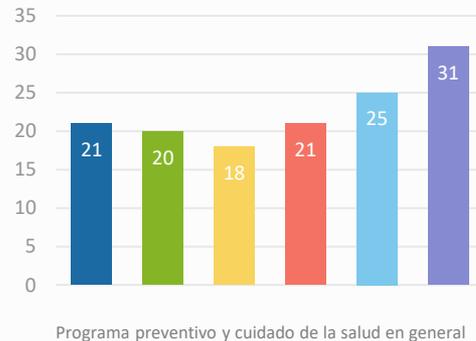
- Total ■
- El mayor de mis hijos o hijas es mayor de 15 años ■
- El mayor de mis hijos o hijas tiene hasta 15 años ■
- Estoy esperando a mi primer hijo o hija ■
- No tengo hijos ■

BENEFICIOS DE DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA:  
% DE USO SEGÚN ETAPA DE CRIANZA DE EL/LA COLABORADOR/A



## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

**BENEFICIOS DE DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA:**  
% DE USO SEGÚN EDAD DE EL/LA COLABORADOR/A



Por otro lado, en relación a la edad, se observa que el Programa preventivo y cuidado de la salud en general es más popular, en la medida en que aumenta la edad, pues el 31% de colaboradores/as mayores de 60 años han utilizado este beneficio, mientras que sólo el 20% de las personas menores de 29 años han utilizado el Programa.

- Total
- 29 años o menos
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años
- 60 años o más

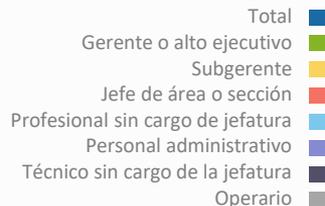


## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

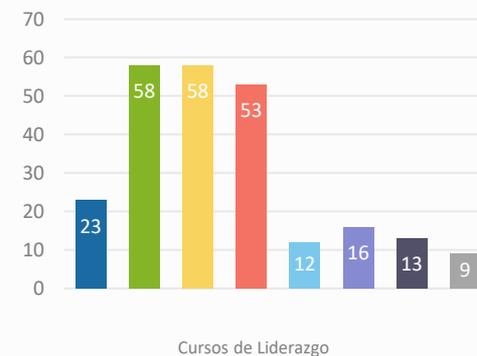
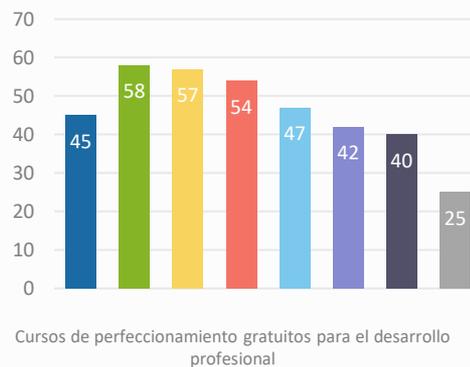


### Desarrollo de la Carrera Profesional

En general, los cursos de perfeccionamiento gratuitos para el desarrollo profesional son más utilizados en comparación con los cursos de liderazgo, probablemente porque el primero está dirigido a todos los/as colaboradores/as, mientras que los cursos de liderazgo son más focalizados.

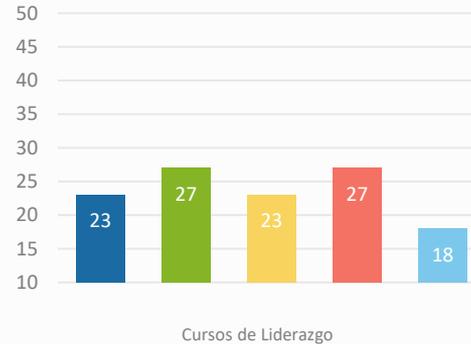
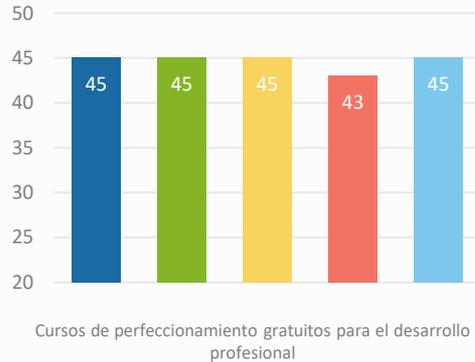


**BENEFICIOS DE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL:**  
% DE USO SEGÚN CARGO DE EL/LA COLABORADOR/A



## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

**BENEFICIOS DE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL:**  
% DE USO SEGÚN ETAPA DE CRIANZA DE EL/LA COLABORADOR/A



Lo anterior se puede ver representado en las personas que en mayor proporción usan estos beneficios. Por ejemplo, según cargo, se puede ver que los cursos de perfeccionamiento gratuito –si bien son utilizados principalmente por gerentes, subgerentes y jefes de área- también se observa un uso por parte de profesionales sin cargo de jefatura, personal administrativo y técnicos sin cargo de jefatura. Sin embargo, en el caso de los cursos de liderazgo, sólo el 12-16% aproximadamente de los/as colaboradores/as sin cargo de jefatura, administrativos o técnicos sin jefatura hacen uso de este beneficio. De esta manera, se puede ver que el uso del curso de liderazgo difiere según el cargo de la persona.

Por otro lado, en relación a la etapa del ciclo de vida de la persona, se observan bajas diferencias en el uso de los cursos de perfeccionamiento y cursos de liderazgo, dando cuenta que estos beneficios atraen a todos los/as colaboradores/as, independiente de si tienen hijos/as y sus edades.

- Total
- El mayor de mis hijos o hijas es mayor de 15 años
- El mayor de mis hijos o hijas tiene hasta 15 años
- Estoy esperando a mi primer hijo o hija
- No tengo hijos



## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

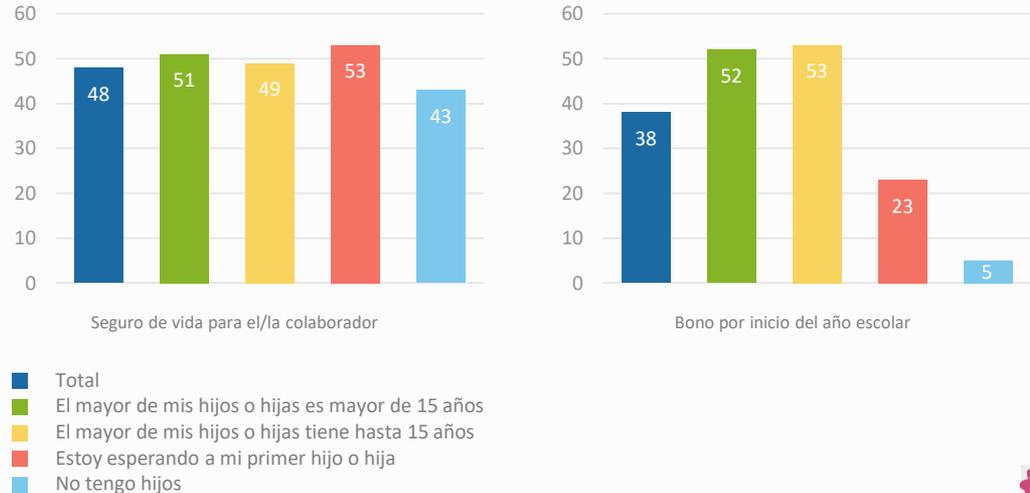
### ✓ Apoyos Económicos

Respecto a los beneficios asociados a los Apoyos Económicos, los que más se asocian a una mayor satisfacción con la organización son los seguros de vida para el/la trabajador/a y el bono por inicio de año escolar.

En términos generales, cerca del 48% de los/as colaboradores/as tiene el seguro de vida, sin existir diferencias significativas según sexo, edad y etapa de crianza. Así, personas con o sin hijos, valoran y usan el beneficio de seguro de vida.

En relación al bono por inicio del año escolar, el 38% del total de colaboradores/as hace uso de este beneficio, siendo un apoyo focalizado para colaboradores/as con hijos/as. Así, como es esperable, éste es más utilizado por quienes tienen hijos/as en etapa escolar (más del 50% de estos colaboradores/as hacen uso de este bono).

**BENEFICIOS DE APOYOS ECONÓMICOS:**  
% DE USO SEGÚN ETAPA DE CRIANZA DE EL/LA COLABORADOR/A

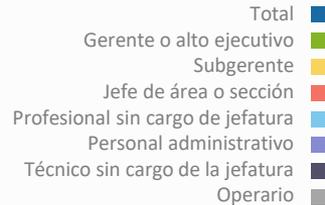


## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

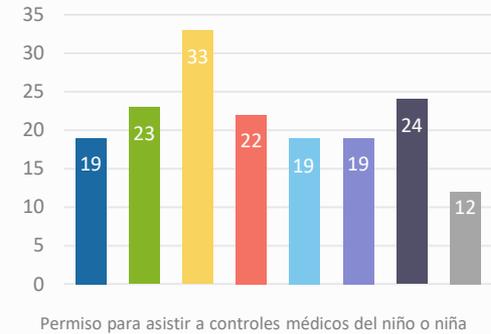
### ✓ Ayudas a la Maternidad y Paternidad

Tanto para hombres como mujeres, uno de los beneficios que más se asocia con una satisfacción con la organización es tener permisos para asistir a controles médicos del niño/a. Ahora bien, estas políticas asociadas a la maternidad y paternidad son beneficios focalizados por lo que el uso de éstos difiere según sexo, etapa de crianza y edad de la persona.

¿Sin embargo, existen diferencias según el cargo de el/la colaborador/a?

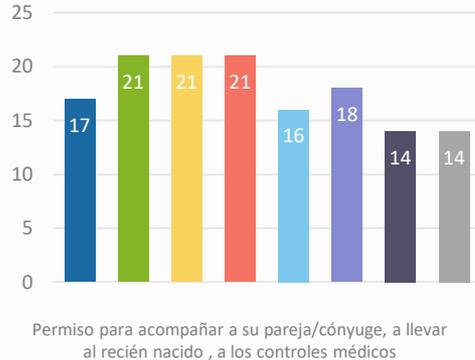


BENEFICIOS DE AYUDA A LA MATERNIDAD:  
% DE USO SEGÚN CARGO DE LA COLABORADORA



## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

**BENEFICIOS DE AYUDA A LA PATERNIDAD:**  
% DE USO SEGÚN CARGO DEL COLABORADOR



En general, el 8% de las mujeres usan el retorno paulatino con modificación temporal de la jornada laboral al término de su Postnatal, y se puede ver que esta proporción es similar según su cargo, reflejando que esta política beneficia a las mujeres por igual. Por otro lado, el 19% de las mujeres usa el permiso para asistir a controles médicos de el/la niño/a, sin embargo se puede ver que la proporción de uso es más alta en subgerentes (33%) y más baja en operarias (12%).

Para el caso de los hombres, el 17% de los colaboradores usan el permiso para acompañar a su pareja o a llevar al recién nacido a los controles médicos, sin existir diferencias según cargo. Y de forma similar, el 9% de los hombres hacen uso de acciones específicas para favorecer que ellos utilicen los 5 días de descanso postnatal paternal, sin existir diferencias según cargo y por ende, es un beneficio que no discrimina por esta variable.

- Total
- Gerente o alto ejecutivo
- Subgerente
- Jefe de área o sección
- Profesional sin cargo de jefatura
- Personal administrativo
- Técnico sin cargo de la jefatura
- Operario



## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

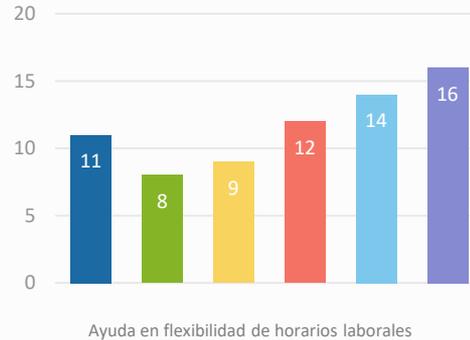
### ✓ Ayudas para el cuidado de hijos/as y personas dependientes

El beneficio de Ayudas para el cuidado de hijos/as y personas dependientes que mas se asocia a una satisfacción con la organización, es la ayuda en flexibilidad de horarios laborales, en caso de que algún familiar de el/la colaborador/a tenga una enfermedad grave o discapacidad.

Así, en general el 11% de los/as colaboradores/as hacen uso de este beneficio, y si se analiza este uso según edad, se puede ver que en la medida en que aumenta la edad, el uso de este beneficio aumenta levemente.

Total	■
29 años o menos	■
Entre 30 y 39 años	■
Entre 40 y 49 años	■
Entre 50 y 59 años	■
60 años o más	■

BENEFICIOS DE AYUDAS PARA EL CUIDADO DE HIJOS/AS O PERSONAS DEPENDIENTES:  
% DE USO SEGÚN EDAD



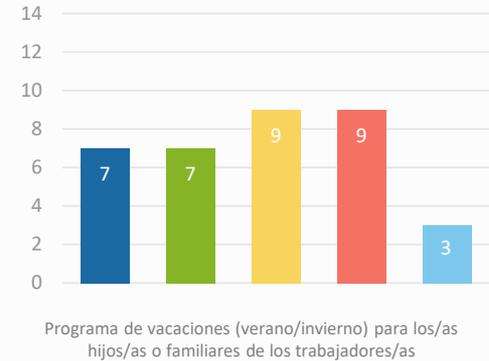
## En relación a las 15 políticas y beneficios más influyentes...

### ✓ Integración Familiar

En general, las modalidades de integración familiar son poco utilizadas por los/as colaboradores/as. Por un lado, el 10% de las personas participan de las actividades deportivas y recreativas para la familia, siendo este beneficio transversal, pues el uso no difiere según la edad de la persona o la etapa de crianza en la que el o ella está.

- Total ■
- El mayor de mis hijos o hijas es mayor de 15 años ■
- El mayor de mis hijos o hijas tiene hasta 15 años ■
- Estoy esperando a mi primer hijo o hija ■
- No tengo hijos ■

**BENEFICIOS DE INTEGRACIÓN FAMILIAR**  
% DE USO SEGÚN ETAPA DE CRIANZA DE EL/LA COLABORADOR/A



**En relación a las 15 políticas y beneficios** más influyentes...

**BENEFICIOS DE INTEGRACIÓN FAMILIAR**  
% DE USO SEGÚN EDAD DE EL/LA COLABORADOR/A



Por otro lado, el 7% hace uso de los programas de vacaciones para hijos/as o familiares de los trabajadores. Como es de esperar, este beneficio es utilizado por menos colaboradores/as dado que beneficia principalmente a los padres y madres. Así, si bien no existen diferencias de uso según edad, sí se observan diferencias según la etapa de crianza, donde quienes no tienen hijos/as son los que en menor proporción hacen uso de este beneficio.

- Total
- 29 años o menos
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años
- 60 años o más



# Resumen Análisis Oferta de Valor

(beneficios y políticas)



## 01 Oferta de valor: política y beneficios

- Las políticas de Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral, Desarrollo de la Carrera Profesional y Apoyos Económicos son las más utilizadas por colaboradores/as, probablemente porque estas medidas son generales para toda la organización.
- Las políticas de Desarrollo Personal y Calidad de vida son menos utilizadas, sin embargo, la satisfacción con estos beneficios son los que más se asocian con una mayor satisfacción con la organización en general.

## 02 Satisfacción con la oferta de valor

- Los beneficios asociados a los Apoyos Económicos y la Flexibilidad Laboral son los que producen más satisfacción en las personas.
- No obstante, hay una menor satisfacción con los beneficios de Desarrollo Personal y Calidad de Vida, y considerando que ésta es la que más se asocia con una satisfacción con la organización, se concluye que las empresas aún tienen que avanzar en la oferta de valor para esta dimensión.

## 03 Satisfacción con la organización en general

- 4 de cada 5 colaboradores/as afirma estar satisfecho o muy satisfecho con su organización y el 78% de las personas la recomendaría a alguien que esté buscando integrar de mejor manera su vida laboral y personal.
- Sin embargo, existen diferencias en el nivel de satisfacción según edad, etapa de crianza, cargo y tipo de organización. En este sentido, es recomendable enfocarse en aquellos grupos que presentan menor satisfacción, en específico personas menores de 30 años, quienes están esperando a su primer hijo/a y quienes tienen el rol de operario.



## 0.4.3 Ambiente Laboral

La dimensión de Ambiente Laboral en el Estudio “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”, considera 23 indicadores los cuales son agrupados de la siguiente manera:

### Bienestar de la persona

6 indicadores

- Le gusta el trabajo
- Orgullo de su trabajo
- Se siente integrado
- Compromiso
- Compatibiliza vida personal y laboral
- Sentido del trabajo

### Liderazgo

4 indicadores

- Buena comunicación con jefatura
- Confianza con jefatura
- Jefe motiva a hacer uso de beneficios
- Jefe da ejemplo de uso de beneficios

### Cultura Organizacional

8 indicadores

- Preocupación por el bienestar de colaboradores/as
- Respeto a la dignidad e individualidad de colaboradores/as
- Cultura fomenta la conciliación
- Igualdad de oportunidades
- Directivos promueven uso de beneficios
- Apoyo y gestión de RR.HH.
- Flexibilidad en el uso de beneficios
- Fomento de la confianza para uso beneficios

### Propósito Corporativo

5 indicadores

- Comunicación del propósito
- Impacto positivo a la sociedad
- Propósito y sentido del trabajo
- Personas conocen el propósito
- Conocimiento del sentido y dirección de la organización



## Bienestar de la persona: Una mirada general

En términos generales, considerando los distintos aspectos que influyen en el bienestar de las personas en su trabajo, la mayoría de los/as colaboradores/as de las organizaciones participantes en la versión 2022 del Estudio “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”, expresan buenos resultados.

Por un lado, 9 de cada 10 colaboradores/as entiende el sentido que tiene su trabajo, lo que provee de propósito a la labor que realiza en el día a día. Por otro lado, al 87% de las personas les gusta el lugar donde trabajan y el 85% menciona que entrega su máximo potencial, dando cuenta de su compromiso. 83% declara estar orgulloso de su organización y 81% siente que está integrado en su lugar de trabajo, lo que refleja la existencia de un sentido de pertenencia con la organización. Por último, el 69% considera que logra compatibilizar su vida personal y laboral en su organización.

**89%**

De los/as colaboradores/as entiende el sentido de su trabajo en la organización

**85%**

De los/as colaboradores/as menciona que esta dando su máximo potencial en la organización

**81%**

De los/as colaboradores/as se siente completamente integrado en su lugar de trabajo

**87%**

De los/as colaboradores/as les gusta el lugar donde trabajan

**83%**

De los/as colaboradores/as declara su orgullo por ser parte de su organización

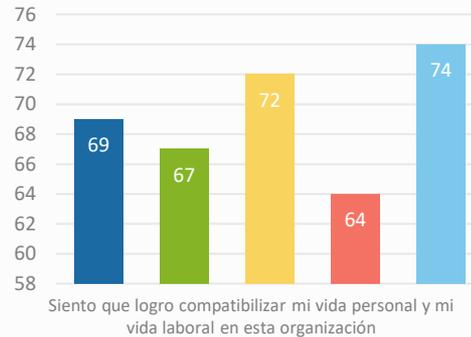
**69%**

De los/as colaboradores/as considera que logra compatibilizar su vida personal y laboral en su organización

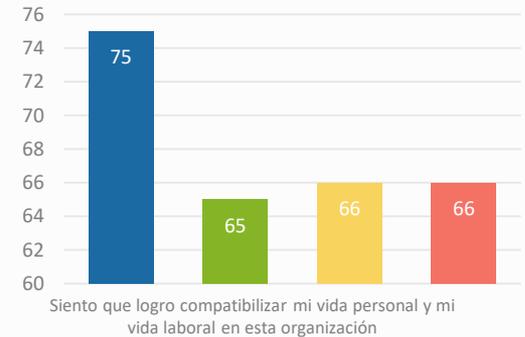


En relación a las 6 frases anteriores, asociadas al nivel de bienestar de las personas con su organización, no existen grandes diferencias según el tipo de organización a la cual la persona pertenece, etapa de crianza y cargo. No obstante, respecto a la sensación de el/la colaborador/a de que puede compatibilizar su vida personal y laboral, llama la atención que en las PYMES existe una mayor proporción de colaboradores/as que menciona que pueden balancear estos aspectos (74%), seguido por quienes trabajan en Grandes Empresas (72%), Grandes Corporaciones (67%) y por último, Organismos Públicos (64%).

INTEGRACIÓN VIDA PERSONAL Y LABORAL SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN Y ETAPA DE CRIANZA  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



- Total
- Grandes corporaciones
- Grandes Empresas
- Organismo Público
- PYME



- El mayor de mis hijos o hijas es mayor de 15 años
- El mayor de mis hijos o hijas tiene hasta 15 años
- Estoy esperando a mi primer hijo o hija
- No tengo hijos



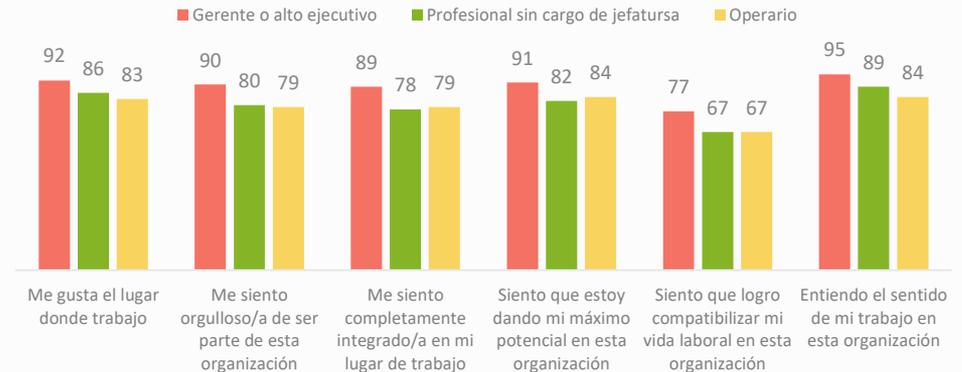
Paralelamente, se evidencia que el poder conciliar la vida personal con la laboral es un tema que afecta a todas las personas, indistintamente si tiene o no tiene hijos. En concreto, se observa que el grupo de personas que no tienen hijos, así como quienes están esperando a su primero hijo/a o que tienen hijos menores a 15 años, el 66% de ese universo afirma que logra compatibilizar su vida personal con su trabajo, dando cuenta que no existen diferencias según etapa de crianza. No obstante, el grupo de personas que tiene a su hijo/a mayor con 15 años o más, son quienes en mayor proporción logran dicho balance (75%). De esta manera, se desprende que las políticas, modalidades y beneficios que favorecen la integración de la vida laboral y personal debe ser amplia y considerar a las personas independiente de su estructura familiar.



Por último, se observa que una mayor proporción de personas que ejercen roles de gerentes o altos ejecutivos, señalan que les gusta donde trabajan, se sienten orgullosos e integrados, perciben que dan su máximo potencial y logran compatibilizar su vida laboral y personal, en comparación con otros cargos, tales como profesionales sin cargo de jefatura u operarios, siendo éstos últimos los que menor satisfacción muestran en las dimensiones mencionadas.

Así, a partir de estos hallazgos se presenta el desafío de reflexionar acerca de cómo lograr una mayor satisfacción en aquellas personas que ocupan cargos profesionales sin jefatura y operarios, pues son ellos quienes en menor proporción sienten que pueden compatibilizar su vida personal y laboral, y además son quienes se sienten menos integrados en su lugar de trabajo.

INDICADORES DE BIENESTAR SEGÚN CARGO DE LA PERSONA  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



## Liderazgo: Una mirada general

Con respecto a la relación que tienen los/as colaboradores/as con sus jefaturas o líderes, se observa que más del 70% de las personas considera que existe una buena comunicación con su jefe o jefa y que puede confiar en él o ella en caso de existir problemas familiares o personales que lo conflictúan en su ámbito laboral. Así, estos dos datos son positivos, pues la relación entre colaborador/a y jefatura es clave no sólo para el bienestar de una persona, sino también para la productividad y retención del talento.

Sin embargo, al analizar en qué medida la jefatura influye en que una persona haga uso de los beneficios que ofrece la organización, los datos son menos alentadores. En particular, 3 de cada 5 colaboradores/as afirma que su jefe lo anima a usar los beneficios para integrar vida laboral y personal, y sólo la mitad de los/as trabajadores/as cree que su jefe da el ejemplo utilizando los beneficios que se ofrecen. De esta manera, considerando que el rol de la jefatura es importante para que un/a colaborador/a se “sienta cómodo y en confianza” para usar los beneficios de su organización, se evidencia que aún se puede avanzar en este ámbito, promoviendo desde el área de RR.HH. o personas que las mismas jefaturas promuevan y sean ejemplo para que sus equipos se sientan con la confianza de hacer uso de los beneficios que entrega la organización.

# 75%

De los/as colaboradores/as cree que existe una buena comunicación desde los/as jefes/as hacia los trabajadores/as

# 58%

De los/as colaboradores/as afirma que su jefe/a lo anima a usar los beneficios que contribuyen a integrar la vida laboral y personal

# 72%

De los/as colaboradores/as cree que puede confiar en su jefe/a los problemas familiares o personales que le conflictúan en el ámbito laboral

# 52%

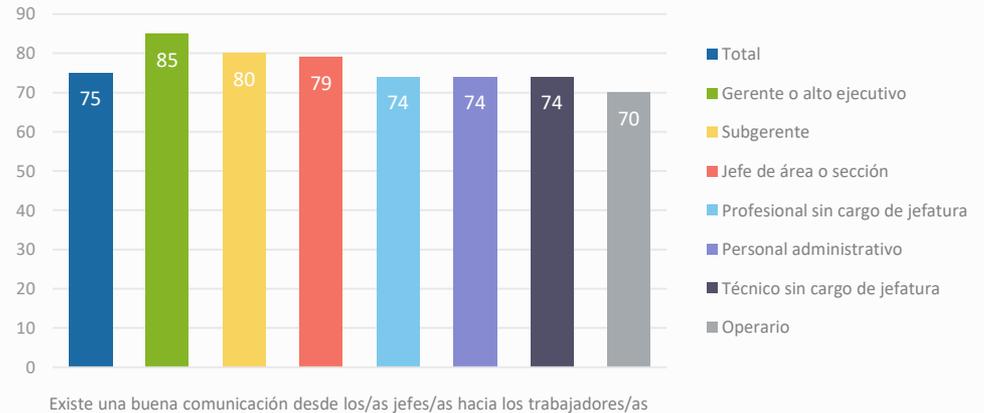
De los/as colaboradores/as cree que su jefe/a da el ejemplo utilizando los beneficios que ofrece la organización a sus trabajadores/as



En términos generales, un grupo mayoritario de colaboradores/as percibe que existe una buena comunicación desde los/as jefes/as hacia los/as trabajadores/as y que existe una buena comunicación entre éstos. En general, no existen grandes diferencias en estas percepciones según el tipo de organización donde trabaja la persona (Grandes Corporaciones, Grandes Empresas, Organismo Publico o PYME) ni etapa de la crianza en la que está el/la colaborador/a.

Sin embargo, según el tipo de cargo que tiene la persona, se puede ver que quienes tienen un rol de gerente o alto ejecutivo, en mayor proporción evalúa positivamente la comunicación y la confianza que existe entre trabajadores/as (85% y 84% respectivamente) y sus jefaturas.

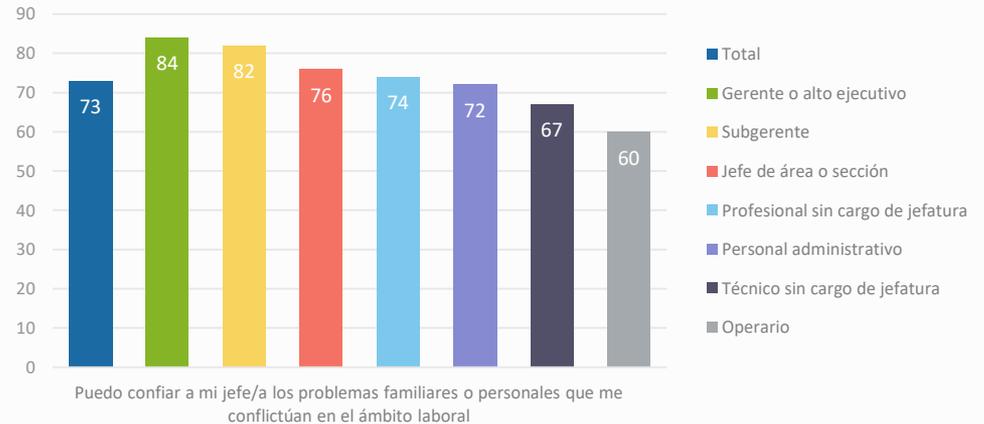
PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN Y CONFIANZA ENTRE JEFATURA Y COLABORADOR/A, SEGÚN TIPO DE CARGO  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



De echo, mientras más responsabilidades tiene el cargo, mejor es la percepción que se tiene respecto a la relación jefatura/trabajador/a. De esta manera, se estima adecuado analizar el por qué de esta diferencia, pues pareciera ser quienes tienen cargos de jefatura, perciben que la comunicación y la confianza que existe con sus equipos, es mejor a la que perciben las personas a su cargo.

Por otro lado, en relación a si las jefaturas dan el ejemplo en el uso de beneficios y si animan a sus equipos a usar los beneficios que contribuyen a una mejor integración de la vida laboral y personal, no existen diferencias según tipo de organización en la cual trabaja el colaborador, tipo de cargo ni etapa de crianza.

PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN Y CONFIANZA ENTRE JEFATURA Y COLABORADOR/A, SEGÚN TIPO DE CARGO  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



## Cultura Organizacional: Una mirada general

En general, ¿las culturas organizacionales están centradas en las personas? ¿cuál es la percepción de los/as colaboradores/as en relación a esto? Este Estudio concluye que en general, la mayoría de los/as trabajadores/as considera que su organización sí esta centrando la mirada en las personas, valorando su individualidad y preocupándose por su bienestar. En particular, el 78% percibe que se valora y respeta la dignidad e individualidad de cada trabajador/a y el 64% cree que existe una preocupación por el bienestar y felicidad de las personas. En este sentido, aún se ve una brecha en la cual las organizaciones pueden seguir avanzando para que sus colaboradores/as sientan una genuina preocupación por ellos, repercutiendo no sólo en su bienestar sino también en su compromiso.

Por último, 3 de cada 5 colaboradores/as (59%) percibe que la cultura de su organización fomenta el equilibrio de la vida personal y laboral, con lo cual aún existe un desafío importante para varias organizaciones, en generar las condiciones laborales para que las personas vivan una cultura organizacional que centra su preocupación en ellas y pueden armonizar los diferentes ámbitos de su vida.

**78%**

De los/as colaboradores/as cree que en su organización se valora y respeta la dignidad e individualidad de cada trabajador/a

**64%**

De los/as colaboradores/as considera que en su organización existe una preocupación por el bienestar y la felicidad de los/as trabajadores/as

**59%**

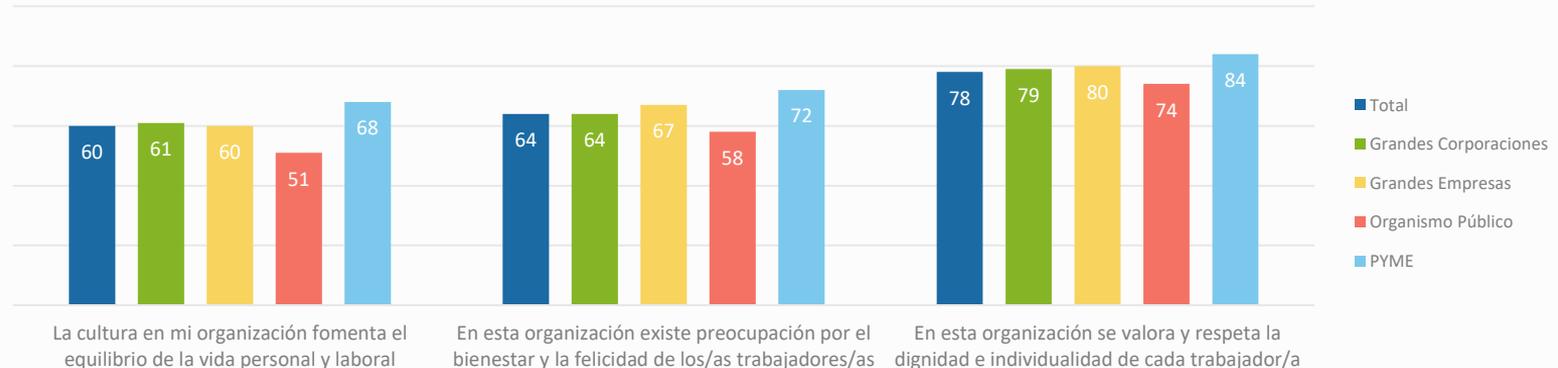
De los/as colaboradores/as percibe que la cultura de su organización fomenta el equilibrio de la vida personal y laboral



En relación a la cultura organizacional, considerando si esta fomenta el equilibrio entre vida personal y laboral, si se da a conocer el sentido y dirección a largo plazo de la organización, si se valora y respeta la dignidad e individualidad de cada trabajador/a y si se preocupa por el bienestar y felicidad de los/as colaboradores/as, no existen diferencias en la percepción de las personas según su etapa de crianza. Sin embargo, existen diferencias según el tipo de organización en la cual trabaja la persona y según el cargo que desempeña.

En relación al tipo de organización, del total de personas que trabajan en una PYME, una mayor proporción evalúa positivamente que la cultura de su organización fomenta el equilibrio entre vida personal y laboral (68%), comunica el sentido y dirección de la organización (72%) y se preocupa por sus personas, de su dignidad y bienestar (84%), en comparación con los otros tipos de organizaciones.

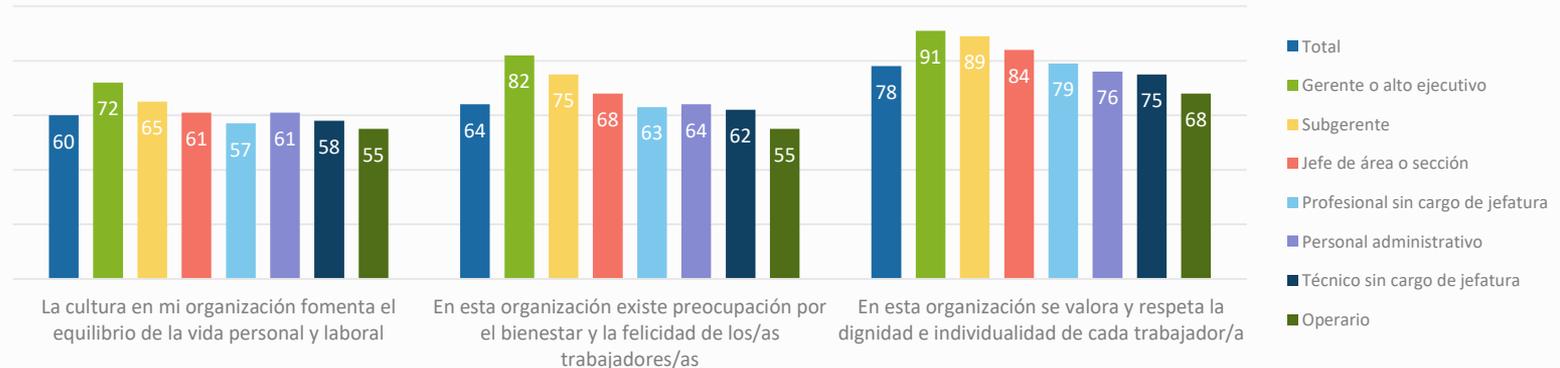
**PERCEPCIÓN GENERAL SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN**  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



En segundo lugar, al analizar según el cargo de el/la colaborador/a, se observa que en el grupo de personas con roles de gerencia o altos cargos comparado con los otros cargos, presenta una mayor proporción de personas que evalúan positivamente las distintas dimensiones asociadas a la cultura organizacional.

De esta manera, al igual que para el análisis respecto a la percepción de las personas con las jefaturas, se observa que proporcionalmente, los gerentes y altos ejecutivos tienen una mejor percepción respecto a la cultura de la organización, en comparación con los/as colaboradores/as que tienen otros cargos.

**PERCEPCIÓN GENERAL SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CARGO DE LA PERSONA**  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



## Cultura Organizacional: Percepciones sobre el área de RR.HH. y beneficios

Al analizar otros indicadores relacionados con el uso de beneficios, 74% de los/as colaboradores/as expresa que existe flexibilidad para solicitar los beneficios, 70% considera que se fomenta el valor de la confianza para el buen uso de éstos y 68% siente que existe igualdad de oportunidades para hacer uso de los beneficios. Así, se puede decir que cerca del 70% de las personas tiene una buena percepción respecto al uso de los beneficios.

No obstante, cuando se analiza el rol que tienen los equipos de RR.HH. y los directivos o autoridades en que las personas hagan uso de los beneficios y puedan conciliar su vida laboral y personal, los resultados son menos positivos. En particular, poco más de la mitad de los/as colaboradores/as percibe que el área de RR.HH. y directivos colaboran y promueven esta conciliación.

# 74%

De los/as colaboradores/as menciona que en su organización existe la flexibilidad para solicitar beneficios en las fechas y en la modalidad que se necesita

# 70%

De los/as colaboradores/as considera que en su organización se fomenta el valor de la confianza para el buen uso y cuidado de los beneficios que se ofrecen

# 67%

De los/as colaboradores/as siente que en su lugar de trabajo existe igualdad de oportunidades entre los/as trabajadores/as para hacer uso de beneficios

# 55%

De los/as colaboradores/as opina que el equipo de RR.HH. está comprometido y colabora para que las personas hagan uso de las ayudas que entrega la organización para integrar vida personal y trabajo

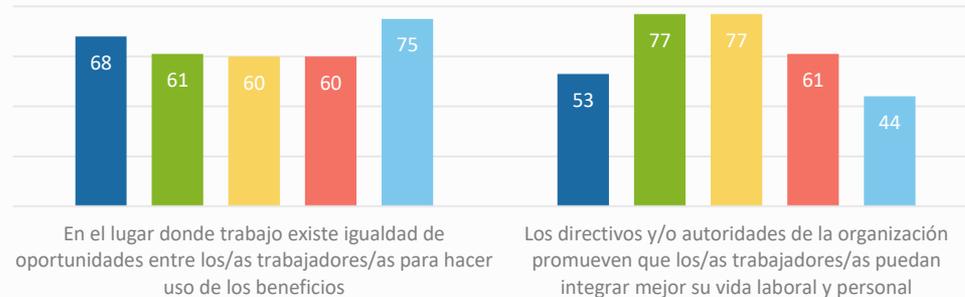
# 52%

De los/as colaboradores/as cree que los directivos y/o autoridades de la organización promueven que las personas puedan integrar mejor su vida laboral y personal



Por otro lado, al analizar la cultura organizacional desde una mirada asociada a las percepciones respecto al trabajo del área de RR.HH. y la oferta de beneficios, se puede ver que proporcionalmente, son las personas trabajando en PYMES las que en mayor proporción sienten que existe igualdad de oportunidades para hacer uso de beneficios (75%), y a la vez, las que en menor proporción consideran que los directivos y/o autoridades promueven que los/as trabajadores/as puedan integrar mejor su vida laboral o personal (44%).

**PERCEPCIÓN GENERAL SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ESPECÍFICAMENTE PARA QUIENES TRABAJAN EN PYMES Y EN UN ROL DE GERENTE O ALTO EJECUTIVO**  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



- Total
- Grandes Corporaciones
- Grandes Empresas
- Organismo Público
- PYME

Además, respecto a la gestión de RR.HH. para colaborar en la integración de la vida personal y el trabajo, así como la existencia de una cultura que fomenta el valor de la confianza para el buen uso de los beneficios que se ofrecen, los/as trabajadores/as de Organismos Públicos son los más críticos, siendo ellos los que en menor proporción evalúan positivamente estos aspectos.

PERCEPCIÓN GENERAL SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ESPECÍFICAMENTE EN TEMÁTICAS DE RR.HH. Y BENEFICIOS, SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN (% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



## Propósito Corporativo: Una mirada general

El Estudio liderado por Fundación Chile Unido, concluye que el 83% de las personas considera que su organización, mediante sus productos y/o servicios, tiene un impacto positivo en la sociedad y el 80% de ellos menciona que el propósito de su organización le da sentido al trabajo que realizan. A su vez, el 78% de las personas afirma conocer el sentido y dirección a largo plazo de la organización, lo que da cuenta de una gran proporción de ellas que entienden el por qué de la organización y de su propio trabajo.

Por otro lado, en relación al propósito corporativo de su organización, el 70% de los/as colaboradores/as afirma que existe un fuerte conocimiento del propósito y que este se comunica exitosamente entre trabajadores/as. Si bien esta proporción es bastante alta, es importante destacar que aún hay colaboradores/as que desconocen el propósito de su organización, por lo que aún se puede seguir avanzando en comunicar este propósito para que todas las personas entiendan el por qué de su organización y su aporte a la sociedad.

**83%**

De los/as colaboradores/as considera que su organización a través de sus productos y/o servicios tiene un impacto positivo en la sociedad

**80%**

De los/as colaboradores/as siente que el propósito de su organización le da sentido al trabajo que realizan las personas que la conforman

**78%**

De los/as colaboradores/as señala que conoce el sentido y dirección a largo plazo de la organización

**70%**

De los/as colaboradores/as menciona que su organización comunica exitosamente el propósito entre los/as trabajadores

**70%**

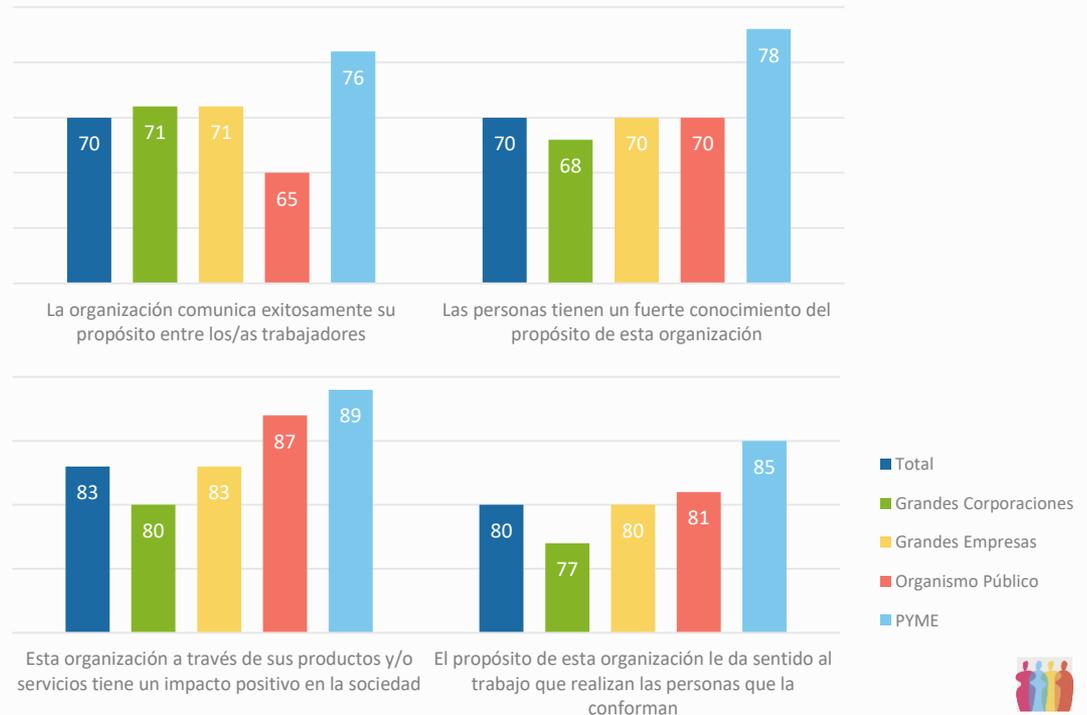
De los/as colaboradores/as afirma que las personas tienen un fuerte conocimiento del propósito de la organización



Las percepciones antes mencionadas en torno al propósito corporativo no varían significativamente según el tipo de organización, no obstante, proporcionalmente las personas que trabajan en PYMES manifiestan una mayor claridad del propósito, del sentido de su trabajo dado este propósito y la sensación de que su organización impacta positivamente a la sociedad. De esta manera, se evidencia el desafío comunicacional que tienen las grandes corporaciones y empresas por comunicar su propósito corporativo, así como el impacto y contribución que tienen en la sociedad.

Por otro lado, como se ha observado en otras dimensiones analizadas por este Estudio, en este ámbito los gerentes y altos ejecutivos tienen proporcionalmente una mejor evaluación, siendo ellos quienes en mayor proporción señalan conocer el propósito corporativo, el cual a su vez les da sentido a su trabajo.

PERCEPCIÓN GENERAL SOBRE EL PROPÓSITO DE LAS ORGANIZACIONES,  
SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN  
(% MUY DE ACUERDO + DE ACUERDO)



## 0.4.4 Factores claves en la satisfacción con la organización

Ahora que ya se conoce la satisfacción de las personas, de la oferta de valor y de las distintas dimensiones de clima laboral analizadas....



¿Cuáles son los factores organizacionales que más se asocian a la satisfacción de las personas con su organización?



# Factores organizacionales claves en la satisfacción con la organización

## 1.

El indicador más influyente al momento de analizar la varianza en la satisfacción de los/as colaboradores/as con su organización es **si la persona percibe que la organización se preocupa por el bienestar de los/as trabajadores/as.**

En concreto, el 20% de la variación en la satisfacción general que el/la colaborador/a tiene con la organización puede explicarse por la variación en la percepción que tiene la persona sobre el nivel de preocupación que tiene la organización por el bienestar y la felicidad de los/as trabajadores/as.

## 2.

Luego, en segundo lugar, la satisfacción de los colaboradores con su organización es influida principalmente por su **nivel de satisfacción con la oferta de valor y beneficios que ésta ofrece.**

Así, en orden de importancia, se encuentra la satisfacción con los beneficios asociados al Desarrollo Personal y Calidad de Vida, seguido por la satisfacción con los Apoyos Económicos, Desarrollo de la Carrera Profesional, Integración Familiar y Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral.

## 3.

Y en tercer lugar, los indicadores que influyen en la satisfacción de el/la colaborador/a con la organización son aquellos asociados a la **cultura organizacional**, en particular si se fomenta el valor de la confianza para el buen uso de los beneficios, la presencia de una cultura que fomenta el equilibrio de vida personal y laboral, y si los directivos y/o autoridades de la organización promueven que los/as trabajadores/as puedan integrar mejor su vida laboral y personal.





# Factores organizacionales claves en la motivación a recomendar la organización

## 1.

Respecto a los factores organizacionales que más se asocian a que una persona desee recomendar su organización a otra que esté buscando trabajo y quiera integrar mejor su vida laboral con su vida personal, es la **cultura organizacional**.

En concreto, ¿qué aspectos de la cultura organizacional son los más influyentes?

Primero, que la organización se preocupe por el bienestar y felicidad de los/as trabajadores/as. Segundo, que la organización fomente el equilibrio entre vida personal y laboral, y tercero, que los directivos y altos ejecutivos promuevan de manera transversal esta cultura de la conciliación.

## 2.

Otro **elemento diferenciador es la percepción de el/la colaborador/a respecto a si él o ella logra compatibilizar su vida personal y vida laboral**, por lo que la experiencia que tiene el/la colaborador/a respecto al balance de estos ámbitos de la vida es influyente al momento de recomendar (o no) a su organización.

## 3.

**El propósito de la organización y al sentimiento de orgullo que siente una persona a pertenecer a ésta, también son elementos relevantes a la hora de que una persona recomienda a su empresa**. Así, el hecho de que una organización comunique exitosamente su propósito y que además, logre traducir ese propósito en un trabajo con sentido para las personas que integran la organización, son elementos que se asocian a una mayor probabilidad de que un/a colaborador/a recomiende su organización a otra persona. En concreto, el 17% de la variación en la inclinación a recomendar la organización a otra persona, puede explicarse por la variación en la percepción de que el propósito de la organización le da sentido al trabajo que realizan las personas.

## 4.

Por último, es interesante notar que al momento de recomendar, **la oferta de valor y beneficios que entrega la organización a sus colaboradores/as pasa a "segundo plano"** pues los aspectos más importantes se asocian a la cultura organizacional y al propósito corporativo.





- Indicadores asociados a la Oferta de Valor
- Indicadores asociados a la Cultura organizacional
- Indicadores asociados al Liderazgo
- Indicadores asociados al Propósito Corporativo
- Indicadores asociados al Bienestar de el/la colaborador/a



## 0.4.5 Realidad en contexto de trabajo híbrido



## Contexto: Trabajo Híbrido

El 95% de las organizaciones participante en la versión del año 2022 del Estudio “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo”, ofrece modalidades de trabajo a distancia a sus colaboradores.

A su vez, se le consultó a 7.391 personas en qué modalidad está trabajando y señalaron:

A continuación se presentará un análisis acerca de la incidencia de las diferentes modalidades de trabajo en la percepción que tienen los/as colaboradores/as acerca de su organización, específicamente en relación a diferentes ámbitos del ambiente laboral, su nivel de satisfacción y recomendación a otros de su lugar de trabajo.

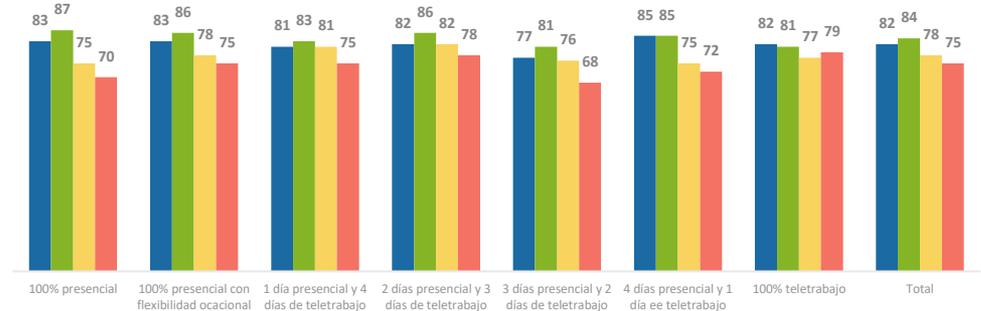


## Modalidad de trabajo y ambiente laboral

En general, se puede observar que en relación al ambiente laboral que perciben los/as colaboradores/as, no existen grandes diferencias según modalidad de trabajo. Más específicamente, los datos muestran que la presencialidad no necesariamente se traduce en un mayor conocimiento del propósito o mayor confianza con la jefatura. Por ejemplo, del total de personas que tienen una modalidad 100% presencial, el 83% considera que conoce el sentido y dirección de la organización, proporción similar a la que existe en el grupo donde el 100% hace teletrabajo (82%). Por otro lado, se observa que no existen grandes diferencias en relación a la confianza que tiene un/a colaborador/a con su jefe en caso de tener algún problema que esté conflictuando su desempeño laboral.

Ahora bien, una mayor proporción de quienes están 100% teletrabajando señala poder compatibilizar su vida laboral y personal en comparación con quienes están totalmente presencial (79% y 70% respectivamente), mientras que este último grupo, también muestra una mayor proporción de personas que afirman sentirse integrados en el lugar de trabajo (87%).

PERCEPCIONES ASOCIADAS AL AMBIENTE LABORAL, SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO DEL/LA COLABORADOR/A



Conocimiento del sentido y dirección a largo plazo de la organización

Percepción de estar integrado en su lugar de trabajo

Confianza en la jefatura para plantear problemas familiares o personales que conflictúan en el ámbito laboral

Sentimiento de lograr compatibilizar vida personal y vida laboral

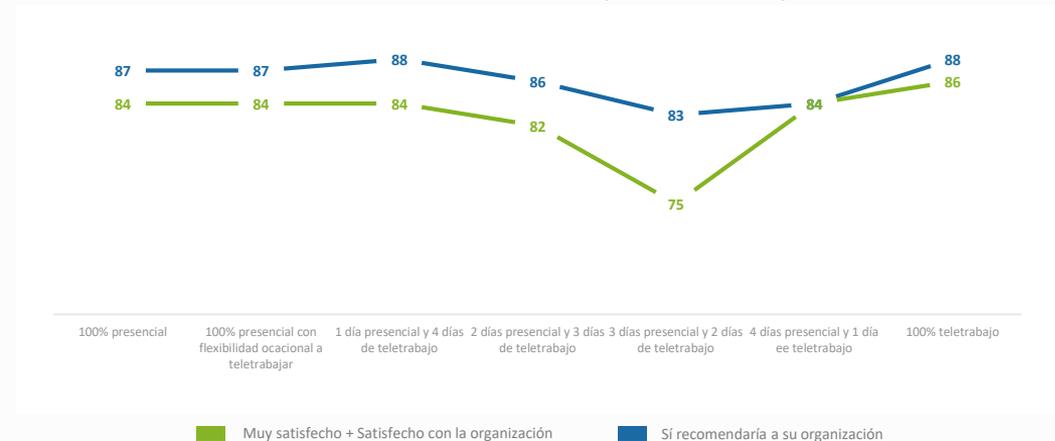


## Modalidad de trabajo, satisfacción de colaboradores/as y recomendación

No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción con la organización ni en la disposición a recomendar a la organización según la modalidad de trabajo que tiene el/la colaborador/a. Así, en general, el 87% de los/as colaboradores/as señala estar satisfecho, y se puede ver que esta proporción se mantiene tanto para el grupo de personas que trabaja 100% presencial (87%) y quienes trabajan 100% teletrabajo (88%).

Lo mismo sucede en relación a la proporción de colaboradores/as que recomendarían a su organización. En general, el 83% afirma que sí la recomendaría, sin existir grandes diferencias según 100% presencial o 100% teletrabajo. No obstante, llama la atención que el grupo de colaboradores/as que trabaja 3 días presencial y 2 en teletrabajo, son el que muestra menor proporción tanto de satisfacción como de que si recomendaría la organización a otra persona.

SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN Y RECOMENDACIÓN DE ÉSTA, SEGÚN MODALIDAD DE TRABAJO DEL/LA COLABORADOR/A





## 05. Conclusiones

# Conclusiones



## 1.

### Promoción del bienestar y la felicidad en colaboradores/as: un elemento clave

La percepción que tienen los/as colaboradores/as respecto a si su organización se preocupa por su bienestar y felicidad es lo más determinante en cuanto a la satisfacción con la organización y en la decisión de recomendar el lugar de trabajo a otra persona.

Actualmente, un 78% de personas percibe que la organización valora la dignidad e individualidad de los/as colaboradores/as y un 64% que se preocupa del bienestar de ellos/as. Sin embargo, todavía 1 de cada 3 colaboradores/as no percibe que su organización se preocupe genuinamente por ellos/as.

De esta manera, se evidencia que en términos de satisfacción de trabajadores/as, lo más relevante es poder generar espacios de trabajo más humanos donde la persona esté al centro de la gestión y sienta una genuina preocupación por ellos/as.



## 2.

### Beneficios en Desarrollo Personal y Calidad de vida como los más determinantes en la satisfacción de las personas

Vinculado a lo anterior, el Estudio muestra que la satisfacción con la oferta de valor asociada al Desarrollo Personal y Calidad de Vida, es la que más se asocia a una mayor satisfacción con la organización. De esta manera, se concluye que si se desea aumentar la satisfacción de los/as colaboradores/as, una forma es enfocándose en la oferta de valor, dar a conocer y animar a usar los beneficios asociados al Desarrollo Personal y Calidad de Vida.

Además, los datos muestran que si bien esta dimensión es la que tiene mayor incidencia, es también la que tiene menor proporción de uso y menor satisfacción por parte de las personas, evidenciando que aún queda por avanzar en esta materia.

Así, esta nueva tendencia de bienestar *y/o well being* muestra su importancia a través de los datos analizados, por lo que es recomendable considerarla en un futuro cercano.





### 3.

#### **Es importante comunicar a los directivos y altos ejecutivos respecto al estado de los/as colaboradores/as y sus percepciones**

En este Estudio se observa que para la mayoría de los indicadores de percepciones, existe una diferencia respecto a la mirada de los altos ejecutivos y gerentes en comparación con el general de la organización, siendo los altos ejecutivos los que tienen una mejor percepción respecto a condiciones laborales, beneficios, conocimiento del propósito, entre otros.

De esta manera, surgen dos recomendaciones. Primero, la importancia de medir el estado de los/as colaboradores/as en las organizaciones para entender su sentir, sus percepciones y bienestar en su lugar de trabajo para tener evidencia para una posterior gestión. Y segundo, se muestra la relevancia de dar a conocer y comunicar estos datos a la alta gerencia con el propósito de visibilizar lo que sucede al interior de la organización con la finalidad de tomar decisiones más robustas y basadas en datos concretos.



### 4.

#### **Jefaturas y Directivos deben ser ejemplo en el uso de beneficios y promotores de la conciliación vida personal y laboral**

58% de los colaboradores/as afirma que su jefe/a lo anima a usar los beneficios que contribuyen a integrar la vida laboral y personal, y 52% de las personas cree que su jefe/a da el ejemplo utilizando los beneficios que ofrece la organización a sus trabajadores/as.

En este sentido, todavía un 40% a 50% de colaboradores/as puede estar teniendo dificultades para hacer uso de los beneficios que ofrece la organización dado que su jefatura no promueve su uso. Esto es llamativo pues según la evidencia, un elemento clave en que las personas puedan hacer uso de beneficios y conciliar su vida laboral y personal es la jefatura. En este sentido, las jefaturas actúan como “bisagras”, siendo actores claves en contribuir a que las personas -además de conocer los beneficios- se sientan cómodos y en confianza de poder hacer uso de ellos.





## 5.

### **Derribando mitos: el teletrabajo no afecta negativamente en el conocimiento del propósito organizacional ni relación con la jefatura**

Siendo el teletrabajo una nueva modalidad laboral que se introdujo masivamente hace menos de 5 años, existe desconocimiento respecto de cuánto el trabajo a distancia puede afectar en el sentido de pertenencia de los/as colaboradores/as, relación y confianza con las jefaturas, conocimiento del propósito organizacional y balance entre trabajo y vida personal. Sin embargo, este Estudio muestra que no existen diferencias en estos ámbitos según la modalidad de trabajo de el/la colaborador/a, por lo que tanto personas que trabajan 100% presencial o totalmente en teletrabajo, tienen percepciones, conocimientos y sentimientos similares respecto al propósito de la organización, confianza con la jefatura, sentido de pertenencia y balance vida personal y trabajo.

Incluso, en términos más generales, se puede observar que el nivel de satisfacción e inclinación a recomendar a su organización a otra persona es similar según las distintas modalidades de trabajo.





## 06. Catálogo

160 Buenas Prácticas Laborales para Integrar Vida Personal y Trabajo

## Flexibilidad y Adaptabilidad Laboral

1. Trabajo en forma remota, teletrabajo, *home office*
2. Flexibilidad en el horario de comienzo y término de la jornada laboral
3. Trabajo a tiempo parcial
4. Trabajo según objetivos y metas
5. Jornada laboral reducida (inferior a 45 horas semanales)
6. Finalizar la jornada de trabajo los viernes más temprano
7. Semana laboral comprimida para tener un día libre, por ejemplo, los viernes en época estival
8. Días de permiso por matrimonio, acuerdo de unión civil y/o muerte de un familiar directo
9. Banco de tiempo o días libres para trámites familiares y personales
10. Días compensatorios por una actividad extraordinaria o viaje realizado fuera de la jornada laboral
11. Día sándwich o interferiado, especialmente para Semana Santa, Fiestas Patrias, Navidad, Año Nuevo u otra festividad
12. Días libres entre Navidad y Año Nuevo
13. Día o tarde libre por el cumpleaños del/la colaborador/a y/o de sus hijos/as
14. Día o tarde libre por celebraciones nacionales o religiosas no incluidas en los feriados nacionales
15. Día libre por mudanza
16. Llegar más tarde al trabajo el primer día de clases de los/as hijos/as
17. Permiso ocasional para acompañar a los padres o adulto mayor dependiente a trámites personales (salud, jubilación u otros)
18. Flexibilidad de horario para realizar estudios
19. Pausas laborales con goce de sueldo para capacitaciones, estudios, entre otros.
20. Descanso profesional o permiso sin goce de sueldo, para viajar, desarrollo de proyectos personales u otros, conservando su puesto.
21. Posibilidad de viajar para hacer un posgrado y regresar a la organización
22. Tiempo de vacaciones adicional al legal

## Desarrollo Personal y Calidad de Vida

23. Programa preventivo y cuidado de la salud, fomentando el control médico y exámenes
24. Programa de prevención y rehabilitación de adicciones (drogas, alcohol, juego u otra)
25. Programa de prevención de violencia intrafamiliar
26. Programa preventivo del estrés y cuidado de la salud mental
27. Programa de atención psicológica
28. Infografías y consejos prácticos sobre salud mental, manejo del estrés, ansiedad u otros
29. Canal de comunicación para atender preocupaciones y requerimientos de las personas en materia de salud mental
30. Encuestas y/o contacto telefónico para conocer el estado emocional y bienestar de las personas y sus necesidades
31. Proceso de acompañamiento en el duelo por fallecimiento de un familiar cercano
32. Escuela para padres, madres y corresponsabilidad parental
33. Cursos para el desarrollo personal y calidad de vida (autocuidado, gestión del tiempo, primeros auxilios psicológicos u otro)
34. Cursos sobre conciliación vida personal, familia & trabajo
35. Programa de nivelación de estudios escolares
36. Programa de formación profesional
37. Asesoramiento legal
38. Asesoramiento financiero
39. Asesoramiento social
40. Asesoría previsional
41. Programa de endeudamiento
42. Atención médica en la oficina y/o domiciliaria
43. Operativo oftalmológico y dental
44. Programa de vacunación para el colaborador y su familia
45. Programa de vida saludable (evaluación nutricional, alimentación sana, capacitaciones u otros)

## Desarrollo Personal y Calidad de Vida

46. Entrega de snack saludable
  47. Talleres recreativos y ramas deportivas
  48. Campeonatos u olimpiadas deportivas
  49. Centro de deportes o fitness (de la organización, convenio de pago o descuento)
  50. Gimnasia laboral o pausas activas con diferentes técnicas (ejercicios, bailes tipo zumba, masajes, yoga, etc.)
  51. Programa cuenta pasos que fomenta el caminar
  52. Actividades de voluntariado
  53. Celebración de cumpleaños de los/as colaboradores/as
  54. Programa de reconocimiento mediante experiencias memorables (gift card, salidas a comer, Spa u otra)
  55. Trabajo en el extranjero o pasantías en otras oficinas de la organización
  56. Jubilación parcial: dar la posibilidad de jubilar, manteniendo un trabajo con jornada reducida en la organización
  57. Programa de capacitación para la empleabilidad de adultos mayores
58. Apoyo o bolsa de trabajo para que la persona encuentre otro trabajo luego de su jubilación
  59. Compra de útiles escolares y marcado de ropa
  60. Convenio para la compra de mercadería y verduras a domicilio
  61. Transporte de acercamiento al lugar de trabajo
  62. Sucursal bancaria dentro de la organización
  63. Expo de beneficios y productos para los/as colaboradores/as

## Ayudas a la Maternidad y Paternidad

### Beneficios para colaboradoras que están embarazadas

64. Información sobre el proceso gestacional
65. Colación especial para la embarazada
66. Asesoría nutricional
67. Flexibilidad horaria previo al descanso prenatal
68. Trabajo desde la casa en forma ocasional
69. Regalo para el/la recién nacido/a

### Beneficios en el período postnatal para las madres

70. Descanso maternal de acuerdo a la ley
71. Descanso maternal adicional al legal
72. Retorno paulatino con modificación temporal de la jornada laboral, al término del permiso postnatal parental
73. Trabajo desde la casa por un período de tiempo
74. Bono postnatal parental
75. Inducción y reuniones de actualización luego del descanso maternal
76. Coaching a la mujer para favorecer su reincorporación luego de su postnatal
77. Sala de lactancia o lactario
78. Colación durante el amamantamiento
79. Tiempo adicional para el amamantamiento, por sobre lo legal

## Ayudas a la Maternidad y Paternidad

### Beneficios en el período postnatal para los padres

80. Descanso paternal de acuerdo a la ley
81. Descanso paternal por más días a lo dispuesto por la ley
82. Jornada laboral reducida a partir del término del postnatal
83. Permiso para acompañar a la madre y/o llevar al recién nacido a los controles médicos
84. Programa de corresponsabilidad, con charlas, decálogo de derechos, información, u otros.
85. Acciones específicas para favorecer que los colaboradores hagan uso de los 5 días de descanso postnatal parental

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

86. Programa de ayuda a la fertilidad
87. Sala cuna para hijos/as de colaboradores
88. Bono para el traslado a la sala cuna
89. Bono para el cuidado de hijos/as en el domicilio
90. Jardín Infantil para hijos/as de colaboradores/as
91. Bono para cubrir el costo total o parcial del jardín infantil
92. Programa después del colegio, con acceso a lugares que cubren la diferencia horaria entre la jornada escolar y la laboral, o bono para cubrir este costo.
93. Servicio de guardería durante viajes de trabajo u horas extras
94. Permisos para ir a la sala cuna y/o jardín infantil
95. Permisos para hacer trámites personales relacionados con hijos/as

## Ayudas a la Maternidad y Paternidad

### **Beneficios para los Colaboradores con hijo/a o familiar directo que tiene alguna Enfermedad grave o Discapacidad**

96. Ayuda para acceder a programa de salud con coberturas especiales o asesoría en estos temas
97. Ayuda económica o fondo de salud para tratamientos, equipamientos, educación especializada u otros.
98. Ayuda para financiar transporte y/o traslados lejanos
99. Ayuda en flexibilidad de horarios laborales
100. Ayuda psicológica para el/la colaborador/a y su grupo familiar
101. Beca escolar para hijo/a en colegio especial
102. Día especial para compartir con el/la hijo/a
103. Actividades solidarias para ayudar a colaboradores en situaciones difíciles

## Apoyos Económicos para el/la colaborador/a y su familia

- |      |  |      |   |
|------|--|------|---|
| 104. | Bono por matrimonio, acuerdo de unión civil y natalidad, entre otros | 104. | Bono para reforzamiento escolar   |
| 105. | Bono por defunción y servicio funerario                              | 105. | Copago de actividades extra programáticas para hijos/as                                 |
| 106. | Bono o aguinaldo de Fiestas Patrias                                  | 106. | Bono por excelencia académica de hijos/as o dependientes (escolares y/o universitarios) |
| 107. | Bono o aguinaldo de Navidad  | 107. | Bono para hijos/as que estudian en preuniversitario                                     |
| 108. | Bono de vacaciones   | 108. | Bono para hijo/a con mejor puntaje en la PAES   |
| 109. | Seguro complementario de salud para el/la colaborador/a y su familia | 109. | Beca de excelencia deportiva  |
| 110. | Seguro catastrófico de salud   | 110. | Beca de intercambio para hijos que van a estudiar al extranjero                         |
| 111. | Seguro de vida   |      |   |
| 112. | Pago de días no cubiertos por licencias médicas                      |      |   |
| 113. | Regalo de fin de año para los/as hijos/as y/o cargas                 |      |   |
| 114. | Canasta de Navidad o de Fin de Año                                   |      |   |
| 115. | Bono por inicio del año escolar                                      |      |   |
| 116. | Entrega de útiles escolares  |      |   |
| 117. | Bono para la escolaridad de los/as hijos/as                          |      |   |
| 118. | Seguro de estudios para hijos/as de un/a colaborador/a fallecido/a   |      |   |

## Apoyos Económicos para el/la colaborador/a y su familia

126. Bono o Beca para colaboradores/as que estudian
127. Bono para colaboradores/as que finalizan sus estudios de educación superior
128. Bono para colaboradores/as cuyo cónyuge esté estudiando
129. Incentivo al ahorro habitacional
130. Ayuda para la compra de la primera vivienda (subsidio, bono o préstamo)
131. Bono para equipamiento o mejoramiento habitacional
132. Préstamos de emergencia
133. Bono, ticket o servicio de alimentación
134. Convenio de descuento con empresas
135. Fondo concursable o financiamiento para iniciativas deportivas, culturales, recreativas u otras.
136. Plan de ahorro para la pensión
137. Bono de incentivo al ahorro previsional (APV)
138. Programa de retiro voluntario, jubilación y acompañamiento en esta etapa
139. Convenio con empresas de servicios y apoyo a labores domésticas
140. Entrega de teléfono y/o diario

## Integración Familiar

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>141. Lugares de recreación para la familia (propios o convenios)</li> <li>142. Lugares de vacaciones (propios o convenios)</li> <li>143. Actividades deportivas, culturales y recreativas para la familia</li> <li>144. Concursos con la participación de la familia para diferentes festividades</li> <li>145. Biblioteca abierta a la familia</li> <li>146. Día de la Madre y Día del Padre</li> <li>147. Día con Hijos/as o familiares del/la colaborador/a en la organización</li> <li>148. Día de la Mamá y/o del Papá del/la colaborador/a en la oficina</li> <li>149. Programa de vacaciones (verano/invierno) para hijos/as o familiares de colaboradores/as</li> <li>150. Hijos/as pueden ser monitores y anfitriones en actividades corporativas</li> <li>151. Jornadas vocacionales para hijos/as de colaboradores</li> <li>152. Introducción al mundo laboral para hijos/as de colaboradores/as</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>153. Práctica profesional para hijos/as de colaboradores/as</li> <li>154. Celebración Fiestas Patrias, con almuerzo, fonda, juegos típicos, bailes, regalos u otros.</li> <li>155. Concursos de pintura infantil para Navidad</li> <li>156. Celebración de Navidad o Fiesta de Fin de Año para la familia</li> <li>157. Celebración Fiesta Anual</li> <li>158. Cena de reconocimiento por años en la organización</li> <li>159. Videos de la familia o familiar significativo para actividad de reconocimiento al/la colaborador/a</li> <li>160. Celebración Bodas de Plata y de Oro de colaboradores/as</li> </ul> |
|---|--|



## Fundación Chile Unido

**HERIBERTO URZÚA S.**

Presidente del Directorio  
hurzua@chileunido.cl

**VERÓNICA HOFFMANN C.**

Directora Ejecutiva  
vhoffmann@chileunido.cl

**CATALINA DELPIANO T.**

Directora de Estudios  
cdelpiano@chileunido.cl

**Directorio**

Heriberto Urzúa S.  
María Soledad Altamirano B.  
Jaime Bellolio R.  
Juan Carlos Eichholz C.  
Martín Subercaseaux S.

\* Se agradece de manera especial el trabajo realizado como Asesora Metodológica del Estudio a Catalina Berner G., Socióloga de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

