



## RESUMEN EJECUTIVO

# ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Enero 2014

**ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN  
ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM

**Realizado por** la Universidad de los Andes



Universidad de  
**los Andes**  
*25 años*

**EQUIPO INVESTIGADOR UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Instituto Ciencias de la Familia: Claudia Tarud y María Verónica Cano

ESE Business School: María José Bosch y María Paz Riumalló

Asistentes de investigación: Llarela Berríos, María Teresa Walker y Raúl Fernández

Colabora: CPC

**CONTRAPARTE SERNAM**

Área Mujer y Trabajo

Programa Buenas Prácticas Laborales

**AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todos y todas quienes colaboraron con este estudio, especialmente a quienes accedieron a dar entrevistas e hicieron posible obtener información valiosa para el presente estudio.

***Santiago de Chile, Enero 2014***

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido acuerdo.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

**ÍNDICE**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO DE CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL</b>	<b>6</b>
<b>III. INFORME JURÍDICO</b>	<b>7</b>
<b>IV. METODOLOGÍA</b>	<b>10</b>
<b>V. PRINCIPALES RESULTADOS</b>	<b>11</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>20</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>28</b>

## I. INTRODUCCIÓN

La vida personal, laboral y familiar son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el ser humano, que no siempre armonizan bien entre ellas, ni se adaptan con facilidad a las exigencias propias de los tiempos. Para poder armonizarlas y hacer factible su conciliación es preciso buscar soluciones desde una óptica holística: política, familiar, empresarial, social e individual (Chinchilla & León, 2010). Se trata de una tarea compleja ya que veces estos ámbitos de actuación aparecen fragmentados y se carece de una visión en conjunto.

La incorporación de la mujer al trabajo ha generado una serie de cambios sociales. Uno de los principales ha sido el cambio de roles en la vida de familia, donde los roles tradicionales de mujer/madre en la casa y hombre/padre proveedor están cambiando. (Lagos, 2007). Hemos pasado desde los roles tradicionales dónde se concebía al hombre como proveedor y sostén económico del hogar, y a la mujer encargada de las tareas domésticas, hacia hogares con menor presencia de la mujer (debido a su ingreso al mercado laboral remunerado) y un mayor involucramiento del hombre en las tareas del hogar y en el cuidado de los niños. También han aumentado los hogares monoparentales y hogares unipersonales, que presentan nuevos desafíos sociales. Este nuevo equilibrio que se debe construir trae responsabilidades y obligaciones compartidas.

En el marco de todas estas profundas transformaciones culturales y económicas, el equilibrio entre el trabajo, familia y vida personal aparece como un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas, y un factor que todos debemos considerar. La promoción de la conciliación de vida laboral, familiar y personal generará sin duda una mayor participación laboral de la mujer y les entregará a los hombres la posibilidad de asumir mayores responsabilidades familiares participando activamente en la crianza de los hijos, en el cuidado de otras personas dependientes, y/o en las tareas del hogar.

Este informe es el resultado de un estudio realizado por la Universidad de los Andes para el SERNAM en donde se buscaba un comparativo sobre opiniones y percepciones de representantes de organizaciones de diversos sectores productivos<sup>1</sup>, del sector de la Educación y Organizaciones sin fines de lucro y de Servicios Públicos ante la temática o problemática que perciben sobre la conciliación de la vida laboral, familia y personal, sobre los recursos, prácticas y estrategias con que dichas organizaciones han enfrentado las dificultades y conflictos de sus trabajadores/as para equilibrar estos aspectos de la vida además de los costos de oportunidad o abandono de dichas necesidades de conciliación y corresponsabilidad.

---

<sup>1</sup> La muestra considera representantes de empresas de los 6 gremios productivos de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), a saber SOFOFA, SONAMI, SNA, CNC, CChC y ABIF.

## II. MARCO TEÓRICO DE CONCILIACIÓN FAMILIA, TRABAJO Y VIDA PERSONAL

Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral en Chile se organizó en torno al modelo tradicional de familia, bajo la lógica de que el hombre era jefe del hogar y trabajaba remuneradamente, mientras que la mujer estaba a cargo de la casa y del cuidado de los niños a cambio de lo cual no recibía ninguna remuneración (Pezoa, Riumalló, Becker, 2011). Actualmente este modelo no responde a la realidad de las familias ni a la vida en sociedad de Chile y de América Latina. La sociedad ha experimentado una serie de cambios sociales y económicos, que han modificado la forma de hacer familia y la organización del trabajo.

Uno de los fenómenos más importantes en el siglo XX, y que continuará sintiéndose en las próximas décadas, ha sido la incorporación definitiva y cada vez mayor de la mujer al mundo del trabajo remunerado. Uno de los mayores desafíos para Chile está relacionado con la concentración del trabajo de la mujer en sectores caracterizados de menor productividad, con menores salarios e informales. La división sexual del trabajo aún se expresa en el tipo de ocupaciones que desempeñan las mujeres, muy diversas a las que realizan los hombres, creando brechas de inequidad entre ellos.

Chile, al igual que el resto del mundo, se encuentra en un proceso de cambio profundo en cuanto a su distribución geográfica. Por un parte, hay una rápida e intensa caída en la tasa de natalidad. Los últimos datos de fecundidad en Chile muestran que la tasa de natalidad que actualmente se encuentra en 1,89 (INE, 2013). Esta cifra se encuentra por debajo de la conocida "tasa de reposición" (2,1 hijos por mujer). Por otra parte, está el envejecimiento de la población. El porcentaje de habitantes mayores de 60 años alcanzó un 9,8% de la población total mientras que en el Censo del 2012 el promedio de mayores de 60 años alcanzó a un 14,5% respectivamente. Este cambio demográfico tiene altos impactos en la conciliación de la vida familiar, personal y laboral. Se espera que entre el 2010 y el 2020 la cantidad de personas dependientes aumente, principalmente por el aumento de adultos mayores en la sociedad chilena (INE, 2007)

La relación entre trabajo, vida familiar y personal cambió, mientras en el pasado predominaba el modelo familiar de hombre proveedor y mujer cuidadora, las familias en Chile y América Latina, se organizaban en torno a una clara división de tareas entre la pareja. En la actualidad las mujeres comparten con los hombres el papel de proveer ingresos, lo que marca un cambio drástico al modelo tradicional. Sin embargo los hombres no han asumido de manera equivalente la corresponsabilidad de las tareas domésticas (PNUD, 2009b).

Dada esta realidad surge la importancia de incorporar el concepto de corresponsabilidad. Se entiende por conciliación con corresponsabilidad la organización del trabajo de manera que las personas puedan complementar las obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales. Supone la responsabilidad compartida tanto de mujeres y hombres como también de las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto. Para poder introducir la conciliación con corresponsabilidad de forma efectiva, por una parte las organizaciones debieran incluir políticas, beneficios y servicios que tomen en cuenta las funciones de cuidado de los hombres y que no estén enfocadas únicamente en la función reproductiva biológica de la mujer tales como el embarazo, lactancia, etc. Por otra parte, la corriente de políticas y programas sociales del gobierno deben incluir aspectos que faciliten la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, tomando en cuenta la corresponsabilidad social en las tareas de cuidado, entre

hombres y mujeres, así como también entre familias, Estados, mercados y la sociedad (PNUD, 2009b).

La literatura sobre conciliación trabajo, familia y vida personal se ha concentrado en los efectos indirectos y directos que tiene un dominio sobre otro (trabajo, familia y vida personal). Especialmente donde la experiencia en un dominio (ej. Trabajo) afecta al otro dominio (ej.: familia) (Barnett, 1994). La interacción entre trabajo y familia son los dos dominios que más se han estudiado. Por una parte se ha estudiado el conflicto que existe entre los diferentes roles y por otra parte el enriquecimiento que nace entre ellos.

En su mayoría, la literatura sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal, ha estado dominada por las teorías de conflicto (Barnett, 1998; Haas, 1999). Estas teorías proponen que dado que tenemos tiempo y energía limitada, las personas que participan en diferentes roles inevitablemente experimentarán conflicto y estrés que afectará su calidad de vida (Greenhouse & Powell, 2006). Una forma de reducir el conflicto entre trabajo, familia y vida personal son las políticas, beneficios y servicios que facilitan la armonización entre los distintos dominios. Las medidas de conciliación son el conjunto de prácticas formalizadas dentro de una empresa que apoyan la integración del trabajo, la familia, y la vida personal de los trabajadores/as. Son prácticas destinadas a crear condiciones para que sus trabajadores/as cumplan en forma óptima con sus responsabilidades integrales, y como resultado de esto se logre una relación más armónica entre la vida familiar, laboral y personal, al mismo tiempo fomentan la equidad en el cumplimiento de responsabilidades entre hombres y mujeres (SERNAM, 2003).

El enfoque de enriquecimiento propone que los diferentes roles de una persona (familiar, personal y trabajo) mejoran la calidad de vida del otro rol (Greenhouse & Parasuraman, 1999), mientras que el de conflicto es que los diferentes roles de una persona deterioran la calidad de vida del otro rol. Un aspecto importante sobre la satisfacción trabajo, familia y vida personal y especialmente sobre la percepción de enriquecimiento de estos diferentes dominios es la percepción de los trabajadores sobre apoyos informales de la organización, tales como el apoyo de los supervisores en temas de trabajo, familia y vida personal (Hammer et al., 2009; Thomas & Ganster, 1995) y el clima laboral (Allen, 2001). Los trabajadores perciben el apoyo de la organización a través de los comportamientos de sus jefes (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). El jefe que fomenta la conciliación trabajo, familia y vida personal es aquel que se hace cargo de las demandas familiares y/o personales de sus trabajadores y, respetando la libertad personal, apoya y facilita la conciliación entre estas dimensiones, promueve la utilización de prácticas responsables y se muestra abierto y sensible a la conciliación. Un jefe puede facilitar la conciliación entre trabajo, familia y vida personal a través de: apoyo emocional, apoyo instrumental, gestión de políticas y modelo a seguir (Hammer et al, 2009).

Basado en el contexto nacional de Chile, en las teorías planeadas sobre conciliación trabajo, familia y vida personal es que se construyeron los instrumentos cualitativo y cuantitativo para este estudio.

### **III. INFORME JURÍDICO**

**Legislación vigente que incide positiva o negativamente en el establecimiento de medidas de conciliación con corresponsabilidad**

La realidad laboral actual presenta desafíos importantes en cuanto a permitir una regulación jurídica favorable a las medidas de conciliación laboral, familiar y personal. El presente informe analiza, de manera general, la legislación nacional e internacional para determinar su incidencia positiva o negativa para la conciliación con corresponsabilidad.

Entre los acuerdos internacionales suscritos por Chile, relevantes en esta materia, está, en primer lugar, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación en contra de la mujer (CEDAW) que responde a la necesidad de contar con medios específicos para proteger los derechos humanos de la mujer y evitar toda forma de discriminación. En segundo término, el Convenio N° 156 de 1981 sobre trabajadores con responsabilidades familiares y la Recomendación N° 165 de 1981 sobre la misma materia, son los instrumentos internacionales que reconocen, por primera vez en forma expresa, que para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional de ambos en la sociedad y en la familia. En este sentido, establecen mecanismos para que los Estados Partes introduzcan medidas que favorezcan la conciliación.

En la protección internacional de la maternidad, el CEDAW se ocupa de la discriminación laboral que sufre la mujer por causa de matrimonio y maternidad, y establece mecanismos para permitir una evolución cultural que sea favorable a la igualdad entre hombres y mujeres en la familia y en la vida laboral. Los Convenios de la OIT, sobre la maternidad establecen normas mínimas de protección, que deben ser adoptadas por los Estados Partes, tales como pre y postnatal, subsidios, licencias, permisos para todas las mujeres empleadas.

**La legislación nacional ha realizado un esfuerzo por adecuarse a la normativa internacional sobre conciliación, en todos sus aspectos.**

Respecto a la protección de la maternidad, en Chile existen cada uno de los derechos que la normativa internacional establece, incluso con mayor amplitud. Destaca la reciente modificación del descanso postnatal y la introducción del permiso postnatal parental que alarga el tiempo de cuidado de la criatura, con subsidio del Estado, e introduce la posibilidad de pasar parte del tiempo al padre. Esto es un avance interesante en cuanto a la conciliación con corresponsabilidad entre el padre y la madre. Si bien no es de uso común en Chile que los padres se tomen el permiso parental, el derecho está disponible para que fomente la evolución cultural.

Dentro de los derechos que aún falta por modificar, está el de la sala cuna. En la actualidad, sólo las mujeres que trabajan en empresas con 20 o más trabajadoras, poseen esta facultad. Por otro lado, es de cargo de las empresas u organizaciones. Estas dos variables en nada ayudan a eliminar la discriminación de la mujer en el empleo. No se ve razón para tener que cargar el costo de la maternidad exclusivamente en el empleo femenino. La propuesta es a estudiar este derecho con una mirada de corresponsabilidad, en que los diversos actores sociales asuman la responsabilidad común de la familia.

## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

La legislación nacional establece una serie de derechos de la maternidad, como permiso de alimentación, permisos especiales, fuero, permiso prenatal que, por regla general recaen en el empleo de la madre, a veces agudizando la discriminación de género en el empleo. No resulta fácil compatibilizar la adecuada protección de la maternidad y la igualdad en el trabajo para hombres y mujeres, pero hay espacios importantes para avanzar, especialmente en lo que se refiere a compartir más derechos con el padre. Aún prima el estereotipo de mujer cuidadora y hombre trabajador, que deberá ser superado por la evolución cultural de nuestra sociedad. Un paso importante en este sentido es el permiso de 5 días, exclusivo al padre, frente al nacimiento del hijo.

La jornada de trabajo se constituye como uno de los factores de mayor relevancia para favorecer la conciliación laboral, familiar y personal. Respecto al trabajo a tiempo completo, las posibilidades de flexibilidad no son amplias, pero hay ciertas opciones de utilizar semanas comprimidas y horarios de entrada y salidas diferidos que pueden favorecer la conciliación adecuándose a realidades particulares de los trabajadores. En este sentido la propuesta es a estudiar la opción de reducir levemente la jornada laboral y analizar otras maneras de determinar la jornada, más allá de las horas semanales, que permitan un mayor margen de movilidad, que se adecúe a las nuevas necesidades de los trabajadores y de la empresa.

El trabajo a tiempo parcial y el teletrabajo se consideran las mejores opciones de flexibilidad laboral y fomento a la conciliación. Ambas formas de trabajo están reconocidas en el CdT, y son consideradas trabajo atípico subordinado. Especialmente para trabajadores con responsabilidades familiares, el teletrabajo de jornada completa o parcial, el trabajo a tiempo parcial o la combinación de ellos, son medidas que permiten la participación laboral, que de otro modo no sería posible.

Una alternativa poco explorada es los puestos de trabajo compartido. Esto implica mayores costos de contratación de parte de la empresa u organización, que podrían estudiarse, pero puede ser un incentivo a la productividad para la empresa.

En cuanto al feriado anual, los 15 días hábiles se consideran pocos, en relación a los que poseen países desarrollados, la propuesta es estudiar modos de ampliar el feriado anual, bajando los requisitos para los días progresivos que establece el CdT. Actualmente, los días progresivos de vacaciones se obtienen después de 10 años de prestaciones en el mismo lugar.

La negociación colectiva, se ve como un medio para introducir medios de conciliación que respondan a los requerimientos actuales. Hoy la interpretación del art.306 del CdT, que determina las materias de negociación colectiva es economicista. Es necesario re interpretar esta norma, en cuanto a que la expresión “condiciones comunes del trabajo” integra aquellas necesidades de los trabajadores que se relacionan con la conciliación laboral, familiar y personal.

Respecto a las normas referidas a la administración pública, hay una aparente limitación que se considera mayor que la del sector privado. En la realidad no es así. El Estatuto Administrativo posee límites, pero dentro de ellos hay cierta flexibilidad. Por una parte reconoce expresamente el trabajo a tiempo parcial, por otra, la jornada laboral es una hora semanal menos que la del sector privado. El sector público posee 44 hrs. Semanales de

trabajo, dentro de las que debe considerarse al menos 30 minutos diarios de almuerzo, a diferencia del sector privado que los 30 minutos se suman a la jornada laboral de 45 horas. Esto le da ciertos márgenes de movilidad para establecer medidas de conciliación, tales como horarios diferidos de entrada y salida. Un ejemplo interesante en este sentido es la reglamentación del Servicio Nacional de la Mujer. Respecto a feriados y permisos, destacan los días administrativos, con goce de sueldo, que constituyen un elemento muy favorable para la conciliación. Interesante son también los permisos sin goce de sueldo, que garantizan el trabajo, pero permiten tiempos que son posibles de ocupar en el desarrollo de otros aspectos de la vida. En el sector público también hay una serie de beneficios de bienestar que favorecen el desarrollo personal y familiar de sus trabajadores.

#### **IV. METODOLOGÍA**

Dados los objetivos de este estudio se combinó uso de metodología cualitativa con el de metodología cuantitativa. Ambas técnicas no son contrapuestas sino más bien complementarias. Cada una de ellas responde mejor a unos propósitos y objetivos, de ahí que es ideal poder utilizar ambas en diferentes proyectos de investigación.

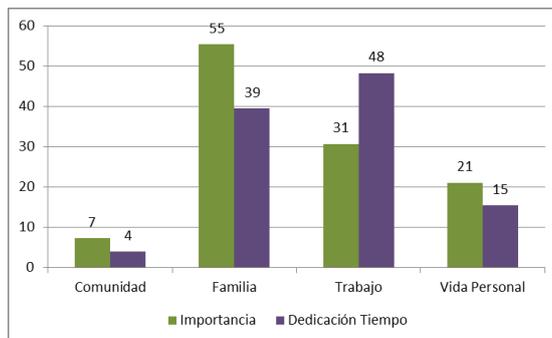
En el ámbito cualitativo, se construyó una pauta de entrevista semi-estructurada con las principales categorías (según los objetivos de la investigación). Se aplicaron 43 entrevistas a directivos, personal de recursos humanos, y sindicalistas/dirigentes, tanto de organizaciones de los diferentes rubros (CNC, ABIF, SOFOFA, SONAMI, SNA, CCHC, Educación) como del Sector Público. Las entrevistas realizadas y grabadas en audio, fueron transcritas, y se aplicaron diversas técnicas propias de la metodología cualitativa de reducción y categorización de datos. Finalmente se procedió a la etapa de comparación (por categoría y por sector) y a un análisis interpretativo para la generación de resultados.

En el ámbito cuantitativo, la información fue recolectada a partir de encuestas electrónicas enviadas a los trabajadores de empresas y organizaciones chilenas, tanto públicas como privadas. Se obtuvo un total de 1.314 respuestas de los diferentes sectores productivos mencionados anteriormente. El rango de respuestas va desde 417 respuestas del sector de la CNC hasta 64 respuestas del sector de la SNA. Para analizar los datos obtenidos a partir de las encuestas se utilizó la metodología de estadística aplicada.

Para generar los resultados finales del estudio, los resultados propios de la metodología cualitativa tuvieron que dialogar con los hallazgos cuantitativos. Así se establecieron relaciones explicativas, causales e interpretativas, que permitieron dar sentido y contenido a los datos cuantitativos, generando lineamientos, modelos y patrones claros para consolidar los resultados.

## V. PRINCIPALES RESULTADOS

Para conocer la importancia de la conciliación, se les preguntó a los encuestados por un lado, la importancia que tenían la comunidad, la familia, el trabajo y la vida personal en su vida, y por otro lado, la dedicación de tiempo que tenía cada uno de estos aspectos en su vida. En el siguiente gráfico se exponen los resultados:



De esto se desprende que para ellos la familia tiene la mayor importancia con 55 puntos (sobre 100), seguido por el trabajo con 31 puntos, la vida personal con 21 puntos y por último la comunidad con 7 puntos. La dedicación de tiempo es distinta, ya que dedican mayor tiempo al trabajo asignándole 48 puntos, seguido por la familia con 39%, la vida personal con 15 y la comunidad con 4. De esto se desprende que dedican mucho más tiempo al trabajo de la importancia que le asignan, y a la familia y la vida personal se le dedica menos tiempo que la importancia que tiene para ellos.

De acuerdo a los obtenidos en la encuesta, un 55% de los encuestados considera muy importante que su organización promueva medidas de conciliación con corresponsabilidad, y un 37% considera que esto es importante, solo un 1% lo considera nada importante y un 2% poco importante. Siguiendo esta lógica, en las entrevistas se indaga en este respecto y los resultados no son diferentes. Se coincide en casi la totalidad de los discursos su alta importancia tanto a nivel personal de los trabajadores como a nivel de las organizaciones. Sin embargo, se reconoce entre los entrevistados y se puede ver también a través del análisis del discurso, que la importancia que se le da a la conciliación no se reflejaría necesariamente en políticas concretas.



El 58% de las personas encuestadas plantea que su organización si promueve la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. En el caso de las mujeres un 59% percibe que su

## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

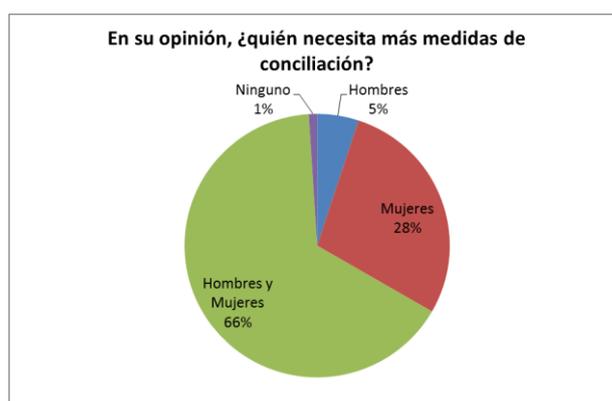
organización promueve medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y en el caso de los hombres un 57%. En esto, llama la atención el alto porcentaje de personas que indican que la organización no promueve la conciliación.



Para aquellas organizaciones que emplean algún tipo de práctica, política o servicio de conciliación, un 46% de los encuestados menciona que se utilizan mecanismos formales e informales para resolver los problemas de conciliación familiar, laboral y de vida personal en su organización. Un 30% de ellos menciona que solo existen mecanismos informales, un 11% que solo existen mecanismos formales, y un 13% que no existe ningún mecanismo para resolver estos problemas. La existencia de un alto porcentaje en políticas informales, va en concordancia con los hallazgos en los discursos de los entrevistados.



Un 65% de los encuestados menciona que tanto hombres como mujeres necesitan medidas de conciliación, un 28% menciona que solo las mujeres, un 5% que solo los hombres y un 1% que ninguno las necesita. Es decir las políticas son de ambos (hombre y mujer) o sólo para la mujer, porque un porcentaje muy menor indica que serían enfocadas solo para el hombre.



ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD  
EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

En el siguiente informe distinguimos las iniciativas de conciliación en tres tipos: políticas, beneficios y servicios. Las políticas, beneficios y servicios enumerados en la encuesta fueron los siguientes:

<b>POLÍTICAS</b>	
1	Horario de trabajo flexible
2	Trabajo a tiempo parcial
3	Semana comprimida
4	Reparto del trabajo
5	Teletrabajo
6	Horario de entrada y salida diferido
7	Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia
8	Ninguna
9	Otra

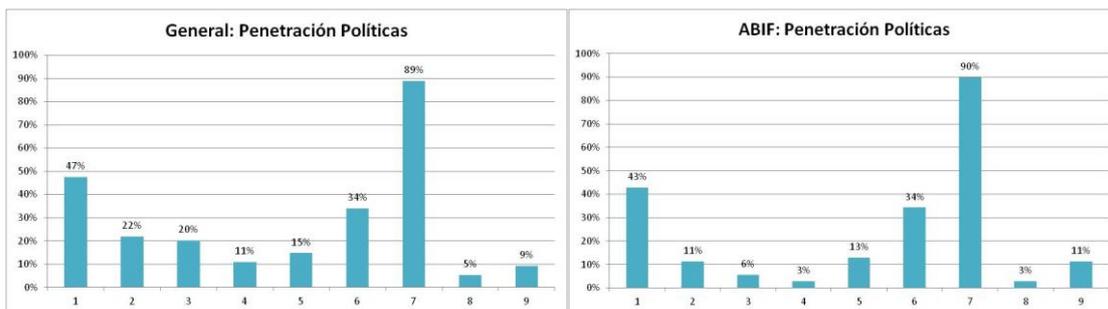
<b>BENEFICIOS</b>	
1	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
2	Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
3	Excedencia para cuidar a un familiar
4	Calendario de vacaciones flexible
5	Permisos especiales
6	Guardería en el centro de trabajo
7	Subsidio para cuidado de niños / asistencia de personas dependientes
8	Compensaciones especiales
9	Ninguno
10	Otro

<b>SERVICIOS</b>	
1	Asesoramiento profesional y/o personal
2	Información sobre guarderías / escuelas / residencias de ancianos
3	Acceso a la info sobre prestaciones para la conciliación
4	Seminarios, talleres o sesiones de info sobre la conciliación
5	Programa de bienestar
6	Ninguno
7	Otro

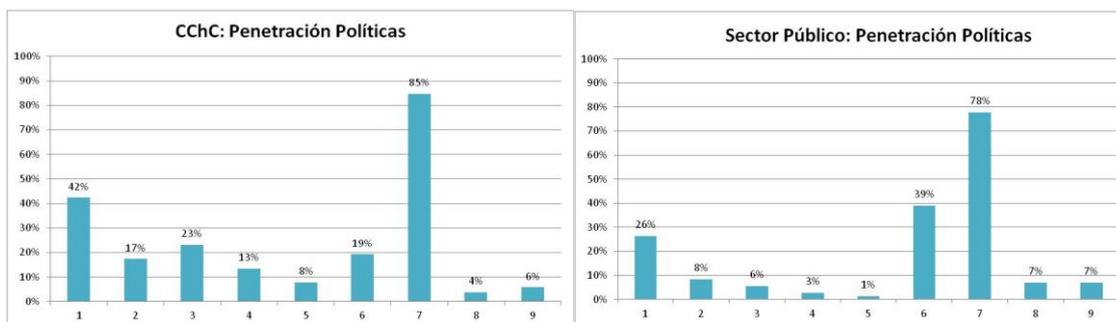
**Políticas:** La política con mayor penetración a nivel general es el Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar y/o personal, ya que un 89% de los encuestados dicen tener acceso a esta política. Un 47% tiene acceso a horario de trabajo flexible, y un 34% a un horario de entrada/salida diferido. Hay un 5% de los encuestados que dicen no tener ninguna de las políticas antes mencionadas.

En el sector ABIF la política con mayor penetración a nivel general es el Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar y/o personal, ya que un 90% de los encuestados dicen tener acceso a esta política. Un 43% tiene acceso a horario de trabajo flexible, y un 34% a un horario de entrada/salida diferido. Solamente un 3% de los encuestados que dicen no tener ninguna de las políticas antes mencionadas.

## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS



La política con mayor penetración en el sector de la CChC es el Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar y/o personal, ya que un 85% de los encuestados dicen tener acceso a esta política. Un 42% tiene acceso a horario de trabajo flexible, y un 23% a la semana comprimida. Hay un 4% de los encuestados que dicen no tener ninguna de las políticas antes mencionadas. En el Sector Público la política con mayor penetración es el Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar y/o personal, con un 78%. Un 39% dice tener acceso al horario de entrada y salida diferido, y un 26% al horario de trabajo flexible. Hay un 7% de los encuestados que dicen no tener ninguna de las políticas antes mencionadas y solamente un 1% dice tener acceso al teletrabajo.



La principal resistencia identificada por los encuestados es la Falta de información de políticas disponibles con un 36%, la segunda resistencia es la naturaleza del propio trabajo con un 31%, y el 21% plantean que no existen resistencias por el uso de las políticas de conciliación. Solamente un 6% percibe a sus compañeros de trabajo como una resistencia para hacer uso de las políticas que tiene su organización.

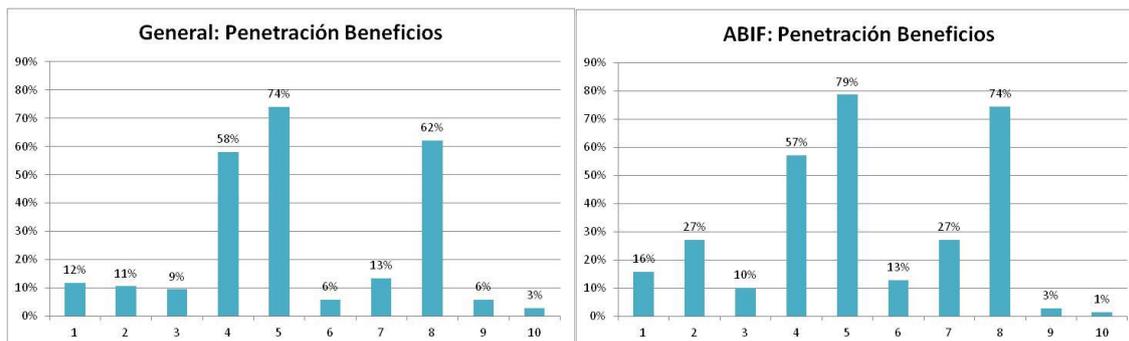


**Beneficios:** El beneficio con mayor penetración son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales con un 74% de penetración. Un 62% dice que tiene acceso a compensaciones especiales como bonos, aguinaldos, renta variable, etc. Un 58% tiene acceso

## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

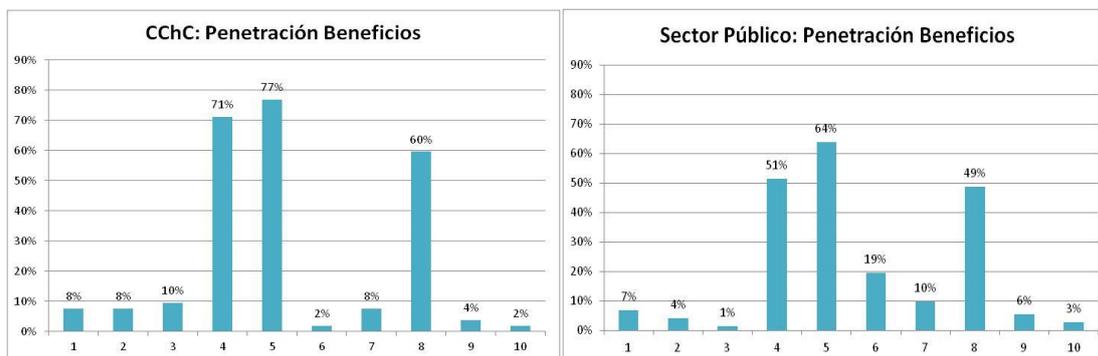
a un calendario de vacaciones flexible que se acomoda a las necesidades de los trabajadores. Un 6% plantea que no tiene acceso a ningún beneficio de conciliación, al igual que un 6% plantea que tiene acceso a una guardería dentro del centro de trabajo.

El beneficio con mayor penetración en el sector de la ABIF son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales con un 79% de penetración. Un 74% dice que tiene acceso a compensaciones especiales como bonos, aguinaldos, renta variable, etc. Un 57% tiene acceso a un calendario de vacaciones flexible que se acomoda a las necesidades de los trabajadores. Solamente un 3% plantea que no tiene acceso a ningún beneficio de conciliación.



El beneficio con mayor penetración en el sector de la CChC son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales con un 77% de penetración. Un 71% tiene acceso a un calendario de vacaciones flexible que se acomoda a las necesidades de los trabajadores, y un 60% dice que tiene acceso a compensaciones especiales como bonos, aguinaldos, renta variable, etc. Solamente un 4% plantea que no tiene acceso a ningún beneficio de conciliación.

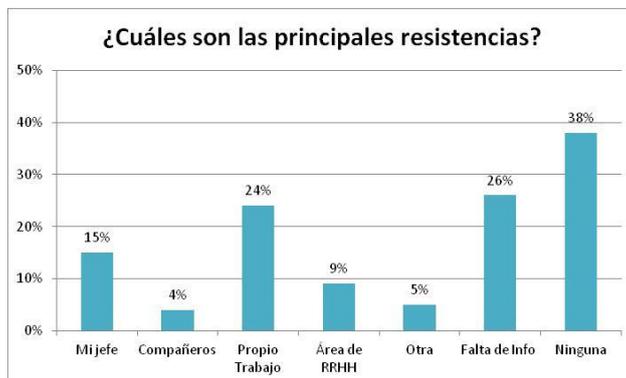
El beneficio con mayor penetración en el Sector Público son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales con un 64% de penetración. Un 52% tiene acceso a un calendario de vacaciones flexible que se acomoda a las necesidades de los trabajadores. Un 49% dice que tiene acceso a compensaciones especiales como bonos, aguinaldos, renta variable, etc. Un 6% plantea que no tiene acceso a ningún beneficio de conciliación.



El 38% plantea que no existen resistencias en el uso de los beneficios de conciliación vida familiar, laboral y personal. Cuando existen, la principal resistencia identificada por los encuestados es la falta de información de beneficios disponibles con un 26%, la segunda resistencia es la naturaleza del propio trabajo con un 24%, y el 15% plantean que son sus jefes. Un 9% dice que es el departamento de recursos humanos y solamente un 4% percibe a sus

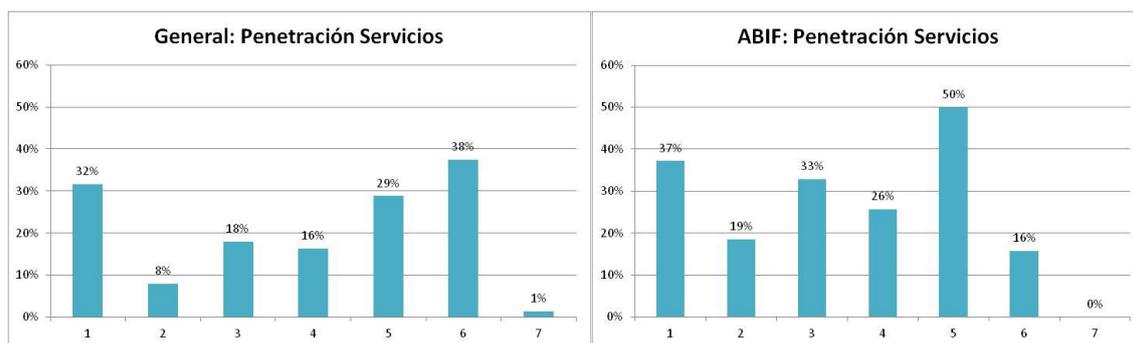
ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD  
EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

compañeros de trabajo como una resistencia para hacer uso de los beneficios que tiene su organización.



**Servicios:** Un 38% de los encuestados dice que no tienen acceso a ningún servicio. Un 32% plantea que tienen acceso a asesoramiento profesional y/o personal. Un 29% tiene acceso a programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, fitness, etc.) y un 18% tiene acceso en su empresa a información sobre prestaciones para la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Un 16% tiene acceso a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y el 8% tiene acceso a información sobre guarderías o centros de residencia de personas ancianas.

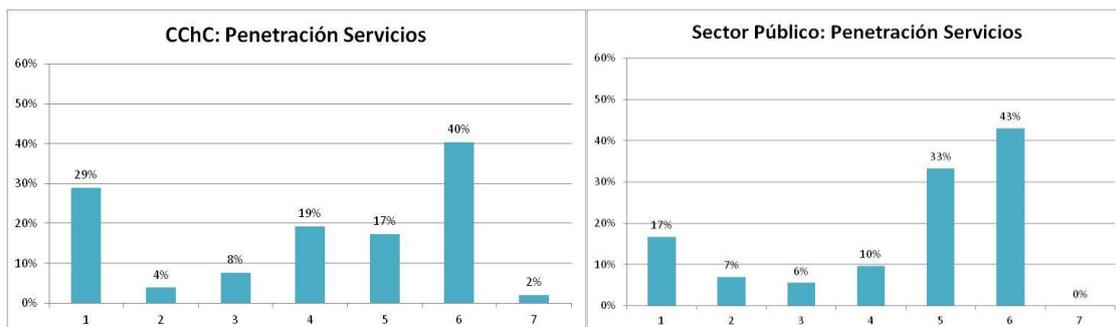
Un 16% de los encuestados del sector de la ABIF dice que no tienen acceso a ningún servicio. Un 50% plantea que tienen acceso a programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, fitness, etc.). Un 37% tiene acceso a asesoramiento profesional y/o personal y un 33% tiene acceso en su empresa a información sobre prestaciones para la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Un 26% tiene acceso a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y el 19% tiene acceso a información sobre guarderías o centros de residencia de personas ancianas.



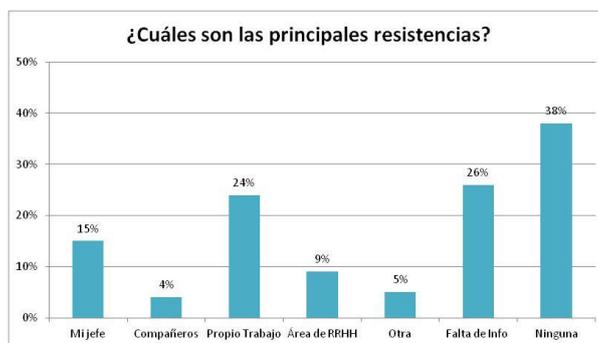
Un 40% de los encuestados del sector de la CChC dice que no tienen acceso a ningún servicio. Un 29% plantea que tienen acceso a asesoramiento profesional y/o personal, un 19% tienen acceso a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y un 17% tienen acceso a programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, fitness, etc.). Un 8% tienen acceso a información sobre prestaciones para la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Solamente el 4% tienen acceso a información sobre guarderías o centros de residencia de personas ancianas.

## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Un 43% de los encuestados del Sector Público dice que no tienen acceso a ningún servicio. Un 33% tienen acceso a programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, fitness, etc.), un 17% a asesoramiento profesional y/o personal y un 10% a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Un 7% tiene acceso a información sobre guarderías o centros de residencia de personas ancianas y un 6% a información sobre prestaciones para la conciliación de la vida familiar, laboral y personal.



Un 38% dice que no hay ninguna resistencia para el uso de estos servicios. Cuando las hay, la principal resistencia identificada por los encuestados es la falta de información respecto a los beneficios disponibles con un 26%, seguido por la naturaleza del propio trabajo con un 24%, y por los jefes con un 15%. Solamente un 9% percibe al departamento de recursos humanos como resistencia para hacer uso de los servicios que tiene su organización y un 4% a sus compañeros de trabajo.

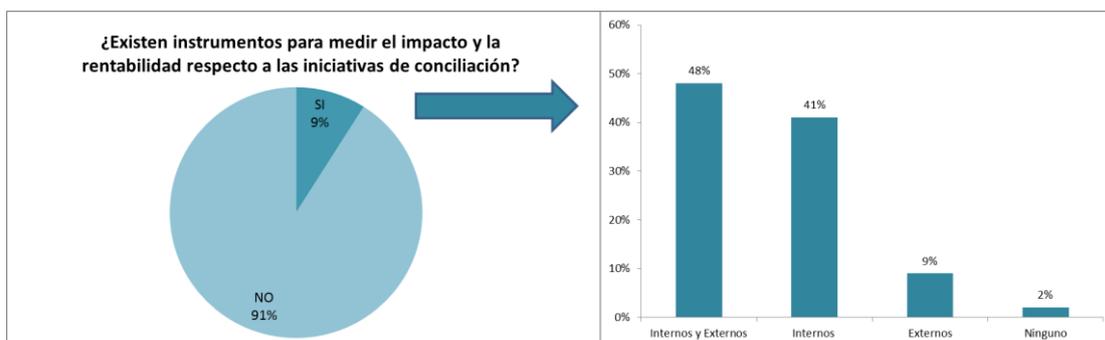


**Medición:** Un 20% de los encuestados plantea que en su organización existen instrumentos para medir la satisfacción respecto a las iniciativas de conciliación de vida laboral, familiar y personal. En aquellas organizaciones donde existen instrumentos para medir, el 42% lo hacen sólo a través de mediciones internas, el 40% combinan mediciones internas y externas, el 16% solo utilizan mediciones externas, y un 2% restante no logra mencionar ninguno.

## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

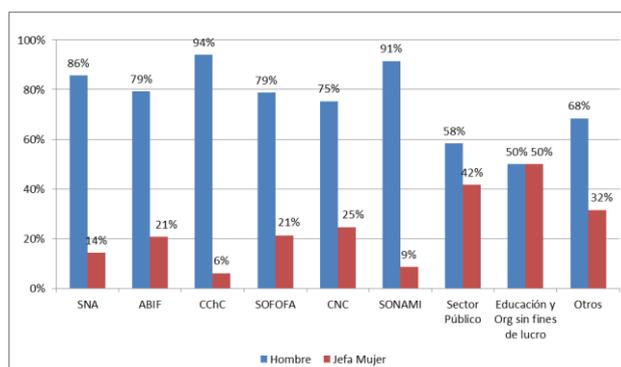


En el caso de los instrumentos para medir el impacto y la rentabilidad de las medidas de conciliación el porcentaje es aún menor. Solo un 9% de los encuestados reconoce que su organización tiene instrumentos para medir la rentabilidad e impacto de las medidas de conciliación. De las empresas que si tienen instrumentos, un 48% mide la rentabilidad e impacto a través de instrumentos tanto internos como externos, el 41% lo hace a través de instrumentos internos, el 9% unicamente a través de instrumentos externos, y un 2% no menciona ninguno.



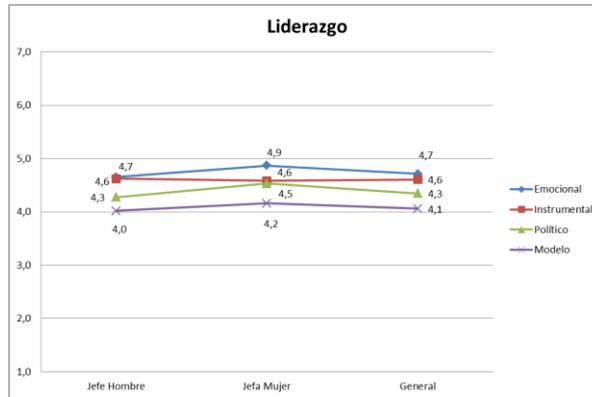
**Liderazgo:** En este apartado se indaga en la caracterización de los liderazgos de las organizaciones encuestadas por tipo de liderazgo (emocional, instrumental, político, modelo a seguir), tanto a nivel general de la muestra como por sector.

En general se observa una muy baja tasa de jefas mujeres, pero si se analiza por sector productivo, esto es aún más evidente en algunos sectores. Los sectores productivos con mayor presencia de jefas mujeres son la Educación y las Organizaciones sin fines de lucro con un 50%, el Sector Público con un 42% y el sector Otros con un 32%. Los sectores con menor presencia femenina a nivel de jefatura son la CChC con una presencia de solo el 6%, la SONAMI con un 9% y la SNA con un 14%.



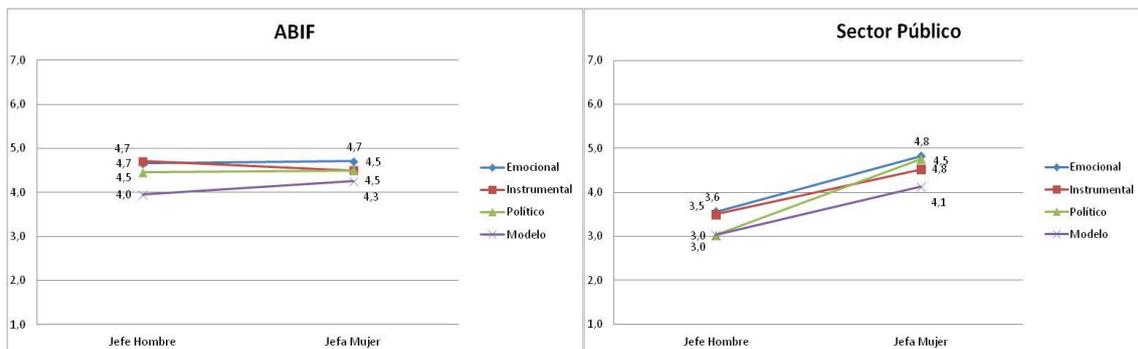
## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

El gráfico a continuación muestra la evaluación promedio (escala de 1 a 7, dónde 7 es excelente) de los distintos niveles de liderazgo para los jefes hombres, jefas mujeres y el promedio general. Se puede observar, que las mujeres jefas alcanzan niveles de liderazgo superiores a sus pares hombres para todos los tipos de liderazgo. Las mujeres tienen un mayor liderazgo emocional que sus pares hombres (4,9 versus 4,7), un mayor liderazgo político (4,5 versus 4,3) y son vistas como un mejor modelo a seguir (4,2 versus 4,0). En el liderazgo instrumental ambos son percibidos como similares. Es importante señalar que a pesar de que la diferencia en el liderazgo entre mujeres y hombres no es mucha, los puntajes recibidos en general son bastante bajos, si se toma en cuenta que la escala de puntuación va del 1 al 7.



En el sector productivo del gremio ABIF se observa que los liderazgos femeninos y masculinos son bastante similares. Los hombres tienen un liderazgo Instrumental superior al de las mujeres (4,7 versus 4,5), pero las mujeres tienen un liderazgo como modelo a seguir superior al de los hombres (4,3 versus 4,0). En los otros liderazgos, emocional e instrumental, tanto mujeres como hombres obtienen la misma puntuación - liderazgo emocional (4,7) y liderazgo político (4,5).

En el Sector Público las mujeres jefas son percibidas con mejores niveles de liderazgo que sus pares hombres. Los jefes hombres de este sector, no obtienen en ningún nivel de liderazgo puntajes superiores a cuatro, incluso para los liderazgos políticos y como modelo a seguir obtienen puntuaciones muy bajas (3,0) versus las mujeres que obtienen para estos mismos liderazgos puntajes superiores (4,8 y 4,1) respectivamente. En el caso de liderazgo emocional las mujeres reciben puntajes promedio de 4,8 versus los hombres (3,6). En el liderazgo instrumental la diferencia también es amplia con los hombres que tienen puntajes de 3,5 y las mujeres 4,5.



## VI. CONCLUSIONES

Al finalizar este estudio sobre percepciones y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas, se reconocen bastantes aspectos interesantes de ahondar que implican avances y desafíos en esta materia. A partir de la conversación con gerentes generales y de recursos humanos, luego de conocer la mirada de los miembros de sindicatos y asociaciones de personal, comparando esas visiones con los resultados del análisis de 1.300 encuestas a trabajadores, y haciendo un proceso de indagación jurídica laboral, se puede apreciar que es posible ir construyendo caminos concretos y realistas para que las organizaciones puedan implementar la certificación que otorga el Sello “Iguala-Conciliación”. Si bien el camino no está completamente despejado, hay suficiente conciencia que es un tema importante que debe abordarse. A partir de allí, con voluntad, información, convencimiento y coherencia será posible generar ambientes laborales que faciliten la conciliación con corresponsabilidad.

Es importante destacar que todas las familias requieren que sus miembros puedan conciliar. En este sentido, para el SERNAM, es un desafío importante incorporar, especialmente, a las familias con jefatura de hogar femenina como beneficiarias de las medidas de conciliación, para facilitar a todas las mujeres que están a cargo de su hogar, el desarrollo de su vida laboral, familiar y personal.

Lo primero que hay que poner atención para avanzar en esta materia, es a la instalación y socialización del concepto. A partir de los resultados se puede apreciar que la conciliación y la corresponsabilidad son temas nuevos, desconocidos para muchos. La conciliación es más que la flexibilidad de tiempo, y la flexibilidad de tiempo es más que la jornada parcial. A partir de este estudio, se define la conciliación con corresponsabilidad como la organización del trabajo de manera que las personas puedan complementar las obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales, lo que supone la responsabilidad compartida tanto de mujeres y hombres como también de las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto.

Instalar una cultura de la conciliación de trabajo, familia y vida personal, y fruto de ella, la certificación de las organizaciones con la norma NCH3262, implica escoger un modo particular y coherente de acuerdo a la realidad de cada organización. No existe un modo único de conciliación, existe una serie de medidas que se pueden estudiar y luego escoger las más apropiadas según su contexto, requerimientos, características y necesidades, tanto por el tipo de organización, su forma de trabajo, como por los trabajadores que tenga. La conciliación con corresponsabilidad no es un concepto unívoco, sino flexible, que es capaz de reconocer diferencias, adecuarse a ellas y, en cada contexto, establecer los mejores modos para conciliar. Sólo de esta manera, se puede hablar de hacer de este concepto una realidad operativa, que efectivamente logre influir en la calidad de vida de los trabajadores, y no quede sólo a nivel de discurso o declaración de principios.

La conciliación es un tema que viene para quedarse y las organizaciones así lo aprecian. Casi la totalidad de las personas encuestadas y entrevistadas manifiestan darle una gran importancia

a la conciliación a nivel personal y organizacional. Esta relevancia responde al contexto en que actualmente se encuentra Chile, como parte de una tendencia mundial, en que las mujeres y los hombres han ido asumiendo los mismos roles, tanto en el ámbito público como privado, compartiendo el cuidado y aportando a la sociedad activamente. Si bien todavía sigue asociándose la conciliación a un tema de la mujer, se ven atisbos de cambio, donde el concepto de corresponsabilidad es medular. Tanto hombres como mujeres, necesitan poder compatibilizar, equilibrar o armonizar las tres dimensiones: trabajo, familia y vida personal, y para ello es necesario asumir una responsabilidad compartida entre el Estado, organizaciones sociales, empresas y trabajadores.

Esta importancia que se le da a la conciliación entre trabajo, familia y vida personal, es impulsada por las nuevas generaciones que ven en ella uno de los valores necesarios de considerar al momento de elegir o permanecer en un trabajo. La importancia que tiene el tiempo de libre disposición para la vida personal y familiar, en definitiva, es un tema que ahora cobra mayor relevancia que en las generaciones pasadas. Sin embargo, esta transformación no estaría exenta de conflicto.

Para llevar la teoría a la práctica, surgen las siguientes preguntas: ¿Qué medidas y cómo implementarlas? ¿Resulta un costo para la organización? ¿Cómo afectará a la productividad? ¿Se puede por ley? ¿Cómo lo hacemos? ¿Por dónde partimos? Durante el estudio, estas y otras interrogantes aparecen constantemente en las entrevistas y en las encuestas. Sobre todo, desde las percepciones de las organizaciones, se observan constantes cuestionamientos a la factibilidad y eficacia de las medidas para cada realidad en particular. En esto, aparecen las dificultades, se vislumbran las barreras y surgen las desconfianzas. La declaración sobre la importancia de la conciliación y la implementación de medidas que la favorezcan, al parecer, no irían de la mano.

La falta de información sobre las políticas, servicios y beneficios de conciliación, la falta de capacitación (y a veces de disposición) de las jefaturas respecto al tema, una cultura de trabajo exigente, competitiva y masculinizada, la desconfianza hacia los trabajadores, un área de recursos humanos dedicado solo a la administración y no al desarrollo de las personas, todo esto y más, va construyendo las principales barreras a la conciliación en las organizaciones tanto públicas como privadas. No se puede instalar una medida de conciliación si la cultura de las organizaciones no va a permitir que se practique sin conflicto, y tampoco van a existir líderes empoderados y comprometidos con la conciliación si no se trabaja la confianza, si no se mejora la comunicación interna, si no se conocen las potencialidades y limitaciones de la ley y si no se capacita a los mandos medios y altos en temas de ética y de desarrollo personal.

¿Resulta un costo para la organización? ¿Cómo afectará a la productividad? Tampoco se pueden establecer iniciativas de conciliación efectivas si no se miden los impactos que generan las políticas, beneficios y servicios en la productividad y en la satisfacción. La decisión de aplicar o no una medida, generalmente se basa en prejuicios sobre las potencialidades, bondades y costos para la organización. Se suele asociar que los trabajadores felices producen más, y que las medidas de conciliación ayudarían a los trabajadores a ser más felices, pero no se confía en que las medidas de conciliación ayudarían a la productividad, necesariamente. Hay un salto interpretativo que no logra una justificación contundente. En este sentido, llama

la atención el bajo uso de instrumentos para medir la productividad y la satisfacción de las medidas de conciliación y la facilidad con que se reconocen los supuestos costos de tal o cual medida.

Desde la mirada de los propios gerentes generales o de recursos humanos se manifiesta la gran importancia de la conciliación, sin embargo, no se prioriza ni se facilita la implementación de las medidas. La importancia de la conciliación, desde esta perspectiva, se torna irreal y pasa a ser una respuesta de deseabilidad social -se dice lo que se quiere oír- pero hay poco convencimiento real de lo que se está manifestando. Si es tan importante la conciliación, y se tiene el poder para relevarlo ¿Por qué no se hace?

En la cultura de las organizaciones, al parecer, lo urgente le gana a lo importante. Instalar la conciliación y la corresponsabilidad se ve factible en un horizonte de bonanza, pero se cuestiona en una instancia de dificultad. Se cree que se debe optar por lo uno o por lo otro, siendo que apostar por la conciliación cuando las organizaciones no están bien, podría ser un factor relevante, e incluso decisivo, para mejorar los resultados. Pero no se opta por mantener o generar medidas de conciliación en estos casos, precisamente, porque no es usual tener instrumentos que comprueben esta correlación. La falta de medición y seguimiento de las medidas, vuelve a ser un gran ausente en este camino por relevar la importancia de la conciliación. En este sentido se recomienda que si una organización tiene o pretende instalar medidas de conciliación, pueda invertir, a su vez, en instrumentos, tanto internos como externos, que permitan medir su funcionamiento y eficacia.

¿Qué medidas y cómo implementarlas? Genera ruido entre los entrevistados el hecho de pasar de la informalidad a la formalización. Existe un cierto temor a que estos beneficios hacia el empleado pasen a ser un derecho adquirido y que se convierta en una carga para la organización. Entonces, ¿Cómo apoyar la formalización sin afectar las metas de la organización? Gran parte del éxito de estas iniciativas se basan en la confianza y en la autorregulación o regulación entre pares. En primer lugar, se propone invertir en la formación ética del trabajador para poder restablecer confianzas. La desconfianza actual es que los trabajadores se aprovechen de los beneficios, construyendo la confianza, se favorece al empleador y a la organización. En teoría, se estaría más cerca de la ecuación “trabajadores felices, más productividad”. Pero también se debe educar en ética a los empleadores y a las jefaturas. Este tema debe ser tratado de manera sistémica. Que el trabajador tome conciencia, responda y se comprometa con su trabajo y con la organización. Que la jefatura respete los pactos y esté formado en criterios frente a la diversidad de realidades que tiene a su cargo. Y que la organización, pueda ser coherente en lo que se propone como misión, dando pasos para mantener un equilibrio y un clima laboral que lo favorezca. En segundo lugar, *las medidas deben ser a medida*. Las organizaciones tienen realidades concretas y específicas y por tanto se debe adecuar las iniciativas no solo para cada tipo de empresa, sino también poniendo atención a la realidad generalizada o particular de los trabajadores. En tercer lugar, vuelve a aparecer, la necesidad de medición y seguimiento, tomarle el pulso a estas transformaciones ayudarán a ver qué debe continuar y qué debe ir cambiando, qué medidas formalizar y qué medidas mantener de manera informal.

Al momento de establecer o innovar en medidas, surge otra pregunta ¿La ley lo permite? Muchas de las iniciativas se cuestionan de antemano porque existe la percepción que van en contra de la ley. Por eso mismo, en este estudio se ha desarrollado un análisis general del marco jurídico internacional y nacional, que se relaciona con conciliación y corresponsabilidad, ya sea para favorecerla o no.

La normativa internacional, suscrita y ratificada por Chile, establece obligaciones a los Estados Partes para avanzar en materias de no discriminación en el empleo de la mujer por razones de matrimonio y maternidad, y fomenta las medidas de conciliación laboral, familiar y personal. Destaca la “Convención sobre eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer” CEDAW y los Convenios de la OIT sobre trabajadores con responsabilidades familiares y sobre protección a la maternidad. En Chile, los derechos relativos a la maternidad, están, incluso, por sobre la normativa internacional, pero en lo relativo a la cultura de conciliación con corresponsabilidad, hay un camino por recorrer. Sin la corresponsabilidad del hombre y la mujer, la del Estado, empresas y organizaciones sociales, la discriminación laboral femenina no dejará de ser una realidad en Chile. En este sentido, hay una serie de modificaciones legales que son necesarias. La modificación del derecho a sala cuna, sustentado hoy en el estereotipo de “mujer cuidadora – hombre proveedor”, la ampliación de posibilidades al padre para asumir el cuidado de los hijos pequeños, con subsidio del Estado, la incorporación de derechos para el cuidado de otros familiares directos, medidas compensatorias para fomentar el empleo femenino, etc. son materias que deben ser estudiadas para adecuar nuestra legislación con coherencia a la normativa internacional.

La jornada laboral es una de las variables más relevantes en la implementación de medidas conciliatorias. Del estudio jurídico realizado se desprende que hay opciones reales de implementación de tipos de trabajo que favorecen la conciliación. El trabajo a tiempo parcial está regulado y reconocido en la legislación del sector público y privado. El CdT también menciona el teletrabajo, como una modalidad de trabajo subordinado. Hay opciones para organizar puestos de trabajo compartido. Todas estas posibilidades de la jornada laboral, otorgan la flexibilidad necesaria para permitir un desarrollo integral de la vida de los trabajadores, en los diversos roles que cada uno posee. Asimismo, pueden ser una respuesta eficiente a un mercado creciente y competitivo, en el que las organizaciones deben desenvolverse.

Respecto al trabajo con jornada completa, de 45 horas en el sector privado y 44 en el público, hay más limitaciones de flexibilidad, pero existe un margen de libertad interesante para implementar horarios de entrada y salida diferidos, o bien semanas comprimidas, que liberan una tarde o permiten dejar días entre feriados libres. Sin perjuicio de lo anterior, se propone el estudio de una modificación legal que rebaje la jornada laboral y amplíe en marco de movimiento. Pensar en jornadas laborales mensuales más que semanales o ampliar el límite máximo de horas diarias de trabajo para dejar tiempos libres más largos, serían opciones que facilitarían la conciliación de los diversos aspectos de la vida de cada trabajador, junto con responder mejor a las necesidades del mercado moderno.

Ahora bien, no sólo la modificación de la legislación es la vía para la incorporación de una cultura de conciliación con corresponsabilidad. Como dice expresamente el Convenio 156 de la

OIT, sus disposiciones pueden aplicarse también por convenios colectivos, reglamentos de empresas, decisiones judiciales o por cualquier otra forma apropiada que sea conforme a la práctica y condiciones nacionales. En este sentido la invitación es a hacer un estudio global, que integre la conciliación laboral, familiar y personal de manera transversal en las políticas públicas. Cómo no preocuparse de las largas distancias que deben recorrer muchos trabajadores diariamente. Ese es un tiempo precioso que podría invertirse en aspectos personales y familiares, las plazas y parques de la ciudad que fomentan el deporte, la vida al aire libre tan favorable para las relaciones humanas. Las políticas educacionales que formen en la igual dignidad de hombres y mujeres, en roles compartidos y complementarios que rompan con el mito de la mujer cuidadora y el hombre trabajador, que terminen con la discriminación hacia la mujer, que fortalezcan las relaciones familiares. Los servicios y beneficios prestados tanto por el Estado como por los empresarios y una campaña de comunicación global que favorezca la conciliación con corresponsabilidad, son algunas de las tantas iniciativas que no requieren modificación legal, pero que pueden producir una evolución de la cultura basada en el “hombre proveedor, encargado de la esfera productiva y mujer cuidadora, dedicada a la reproducción”, hacia una de corresponsabilidad social.

Es especialmente destacable la normativa del Estatuto Administrativo, en cuanto a que del estudio jurídico realizado se desprenden una serie de beneficios favorables a la conciliación que derriban mitos de inflexibilidad y rigidez del sistema. A la menor jornada semanal y los 30 minutos de almuerzo incorporados a dicha jornada, se suma la posibilidad de flexibilidad en horarios de entrada y salida y el trabajo a tiempo parcial. Además están los 6 días administrativos al año, los días en que se trabaja solo hasta las 12:00, la posibilidad de tomarse días entre feriados (Ley Sandwich), las opciones de permiso sin goce de sueldo, los días de vacaciones adicionales obtenidos por años de servicio, mayores que los del sector privado, entre otros beneficios propios del mundo público, que son un derecho legal, a diferencia del sector privado que debe ganarlos por negociación colectiva o por beneficios de determinadas grandes empresas.

Por último, para el mundo privado, incorporar como materia de negociación colectiva medidas de conciliación, es un paso relevante para introducir en el imaginario de empleadores y trabajadores que los beneficios laborales exceden a los de corte economicista y responden mejor a las necesidades de los jóvenes, que parecen valorar también otros aspectos de la vida, que no es sólo un mayor ingreso.

Frente a todas las posibilidades que establece la ley para instalar medidas de conciliación, la situación en la práctica, a nivel general y comparando por sector, plantea muchos desafíos. Los datos de la encuesta, muestran una menor penetración de las medidas de conciliación que se refieren a servicios para los trabajadores (Ejemplo, asesoramiento personal y profesional, información sobre conciliación sobre trabajo, familia y vida personal, información sobre guarderías y/o centros para ancianos). Esto es preocupante, ya que parte importante de la socialización del concepto y de realzar la importancia de la conciliación, tiene que ver con información y capacitación. De acuerdo a los resultados de la encuesta, lo que más tienen las organizaciones son beneficios (Ejemplo: bonos, aguinaldos, vacaciones flexibles), lo que es más parejo para todos. La recomendación en este sentido es: generar capacitación y asesoramiento personal y profesional para instalar las políticas. Estas son medidas más sofisticadas, que

exigen estar convencidos de la importancia de la conciliación y tener confianza en sus efectos a mediano y largo plazo. Deben ser vistas como una inversión y no como gasto. En cuanto a los servicios, el asesoramiento y la capacitación ayuda a que la gente pueda resolver mejor los discursos, modificar la cultura arraigada en la organización y hacerse corresponsables y partícipes de las soluciones. En esto, es fundamental la calidad de esos servicios. Que los talleres ofrecidos sean apropiados para la organización, que se dirija a públicos afines y no masivos que, de ser posible, incluya asesoramiento personal ya sea para todos, o al menos para cargos claves. Que la información sea completa, clara y pertinente, que sea apropiada al tipo de trabajador y a sus necesidades. De la misma manera es importante ofrecer horarios adecuados, lugares accesibles, incorporar a los miembros de la familia, etc. En esto, se vuelve a recalcar que es necesario hacer seguimiento y evaluación de estas medidas.

Un análisis desde la perspectiva de género en los resultados, muestra que la conciliación sigue siendo un tema preferentemente de mujeres, cualquiera sea la estructura familiar que posea. Tanto en lo cuantitativo y lo cualitativo, se comprueba que existe una percepción generalizada que son las mujeres las que utilizan y necesitan más las medidas. La incorporación masiva de la mujer al mundo del trabajo se reconoce como un impulso a las organizaciones para instalar los temas de conciliación, porque a la mujer se le identifica todavía con una mayor responsabilidad frente a estos aspectos de la vida que a los hombres. Es por eso, que en lugares muy masculinos no se ve la urgencia de instalar medidas de conciliación laboral, familiar y personal. El desafío es cultural e implica que los hombres asuman la responsabilidad de su familia, de sus hijos, en igual grado de importancia que la mujer y se sientan corresponsables con esa tarea. En definitiva, hay que generar un imaginario diferente, que reconozca que las familias están en manos de cada uno de sus miembros adultos y no sólo de la mujer.

Otro aspecto de género importante de señalar, es que de acuerdo a los tipos de liderazgos medidos, (aquellos importantes para la conciliación) la mujer tiene evaluaciones más altas que sus pares hombres, es decir, estaría más preparada para desarrollar equipos que puedan conciliar mejor. Sin embargo, en la mayoría de los sectores las jefaturas femeninas son menores, salvo en el servicio público y en educación en que son más parejas.

Si se compara entre sectores, llama la atención la situación del sector público y la construcción, porque son los que tienen menor penetración de políticas, servicios, beneficios, liderazgos y mediciones de conciliación laboral, familiar y personal. Solo el sector ABIF, al contrario, es el que presenta mayores estándares. Sorprende la dicotomía del sector público, en que a pesar de tener más cantidad de mujeres jefas, haya una menor penetración de políticas. Esto se podría explicar por una percepción demasiado rígida de la legislación o bien por la desconfianza de las relaciones. En este sentido, un resultado inquietante tiene que ver con la evaluación al liderazgo. En todos los sectores se observa una baja evaluación de los liderazgos que afectan la conciliación (Liderazgo emocional, instrumental, político y modelo a seguir) y en todos esos, el sector público es el más bajo. Queda en evidencia que un bajo desarrollo de estos liderazgos de las jefaturas puede echar por tierra el esfuerzo de las altas direcciones por instalar medidas que fomenten una cultura de conciliación con corresponsabilidad. Sería como una fuga de gas, a través de la cual lo invertido no da resultado, ni logra permear a la organización. En este sentido, la recomendación es a la formación de las jefaturas y de quienes

tengan proyección y sean claves al interior de la organización, en el liderazgo necesario para la conciliación.

A nivel cualitativo, la principal diferencia se ve en el sector de la construcción y la minería, por la naturaleza del trabajo. Estos sectores son especialmente sensibles a medidas relativas a la asistencia social y además se ofrecen beneficios monetarios como bonos, seguros de salud y apoyo en educación y apoyos de asistencia social. Otro tema específico de ambos sectores es el trabajo por turnos. Por ejemplo, la minería trabaja con sistema de turnos que se percibe como un impedimento para políticas de flexibilidad de tiempo y espacio. Sin embargo, la propuesta es ser creativos en las medidas, aprovechando el tiempo libre que ofrece el sistema de turnos. De esta forma, cada sector va encontrando el modo más apropiado de cumplir los objetivos de conciliación que se propone. La recomendación en este caso, es *conocer* las diferentes medidas posibles de conciliación y *reconocer* los más apropiados para la organización. Por último, se sugiere buscar asesorías y apoyos para la implementación.

En un análisis sectorial más detallado, destaca que el conocimiento del concepto de conciliación con corresponsabilidad es mayor en la ABIF (50%), en la CChC (49%) y en el Sector Público (49%), en el resto de los sectores, el desconocimiento del concepto supera el 60%. Respecto a que si la organización conoce las necesidades de los trabajadores, destaca el Sector Público como el que menos conoce las necesidades de los trabajadores (71%), seguidos por la CChC con un 60%, y por la SONAMI con un 56%. En relación a la promoción de la conciliación en la organización, las respuestas más positivas se concentran en la SNA (73%), la ABIF (68%), y la SOFOFA con un 67%. El porcentaje más bajo lo obtiene el sector público con un 38%. Sobre mecanismos para resolver conflictos, donde hay más mecanismos formales e informales es en la ABIF. Lo contrario ocurre en el sector público, donde un 21% dice que no hay mecanismo alguno para resolver problemas. En la CChC parece primar la informalidad, ya que el 41% de los encuestados de ese sector dice que solo hay mecanismos informales. Respecto a que si los hombres o mujeres necesitan más las medidas de conciliación, el sector público plantea mayor igualdad, ya que el 88% responde que son ambos los que requieren de medidas de conciliación, sin embargo en todos los sectores hay un porcentaje relevante que dice que son la mujeres las que necesitan de estas medidas (entre un 12% en el sector público, hasta un 35% en la CNC).

En cuanto a la penetración de las diversas políticas, en todos los sectores productivos, el permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar es la más utilizada y la con mayor acceso (89%), le siguen el acceso a horario de trabajo flexible (47%) y el horario de entrada y salida diferido (34%). La política más valorada es el horario flexible. Esto es en términos generales, pues hay pequeñas diferencias entre sectores. Respecto a penetración de los beneficios, los con más acceso y los más utilizados son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales, las compensaciones especiales y el calendario de vacaciones flexible. Por último respecto a los servicios, el 38% de los encuestados en general dicen no tener acceso a ningún servicio y sólo un 32% plantea que tiene acceso a asesoramiento profesional y/o personal, un 29% dice tener programas de bienestar (fitness, reducción de estrés, masajes, etc.) y un 18% dice que su empresa le otorga información sobre prestaciones para la conciliación trabajo, familia y vida personal.

## ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

La conciliación con corresponsabilidad, como se describe anteriormente, es la organización del trabajo de manera que las personas puedan complementar las obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales, lo que supone la responsabilidad compartida tanto de mujeres y hombres como también de las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto. Para operacionalizar este concepto, se debe entender que es responsabilidad de cada uno de los actores sociales, que las personas puedan encontrar el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. Que, como ya se dijo, este no es un concepto unívoco, que implique medidas rígidas y estandarizadas, sino que es amoldable de acuerdo a las realidades particulares. Se debe pasar de una conciliación entendida sólo como un asunto personal, a una conciliación enmarcada en una relación sistémica. Y los sistemas que influyen son el de cada empresa u organización, como el de cada familia y/o persona en particular. Las medidas de conciliación con corresponsabilidad operativas, siempre deberán reconocer la realidad laboral, familiar y personal de cada trabajador.

Para la conciliación con corresponsabilidad, la familia de cada trabajador es sustancial. Toda persona posee y pertenece a una familia, cualquiera sea la forma que esta tenga, y ya sea que viva o no con ella. En cada ser humano, su familia ha influido en la formación de su personalidad. Es por ello que las familias son un bien común y su calidad impacta en la sociedad. Al igual que es necesario respetar las peculiaridades de cada tipo de industria para establecer medidas de conciliación operativas, hay que reconocer que cada familia es diferente y requiere que la conciliación pueda desarrollarse de manera adecuada a sus particularidades, que van desde las diversas etapas del ciclo de vida, hasta diferentes estructuras familiares. Las medidas de conciliación necesarias dependerán si los hogares poseen niños pequeños o no, si hay discapacitados, si hay otras personas que requieran de cuidado, si es hogar de jefatura femenina o no, si hay padre y madre o no, si la familia es extendida, etc. También será diferente para aquellas personas que no viven con su familia, sino que viven solos, ellos también deben desarrollar una vida personal y familiar, y la conciliación debe adecuarse a su propia realidad.

Por otra parte, la calidad de vida de las personas, tampoco es sólo asunto privado, ya que de ello depende que cada trabajador pueda aportar al bien común, a través del despliegue de toda su capacidad creativa, puesta en servicio de la sociedad. La sociedad sustentable es la que crece en conjunto con cada uno de sus miembros. Las personas forman las sociedades y son el motor del desarrollo, luego este debe venir “con ellas” y no “contra ellas”.

Para medir en que aspectos cada uno de los involucrados debe asumir su responsabilidad, se propone generar metas diferenciadas para todos quienes son responsables del tema y pueden aportar en avanzar hacia una sociedad más justa.

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, (Empresas, ONGs, etc.) en este sentido, tienen como responsabilidad instalar las políticas, beneficios y servicios (de acuerdo y en coherencia con la adopción de la norma chilena NCH3262-2012), introducir ciertas categorías de medición, ofrecer alternativas concretas del camino a elegir hacia una mayor conciliación, educar y generar una cultura de la conciliación que vaya desde los trabajadores a la alta

dirección y de la alta gerencia a los trabajadores, y fomentar un área de desarrollo dedicada a la calidad de vida.

Las instituciones educativas son responsables de la educación de las futuras generaciones, luego poseen un rol relevante para inculcar un enfoque de género con equidad, y para sensibilizar las medidas de conciliación que permitan la sinergia laboral, familiar y personal para hombres y mujeres, cualquiera sea la familia que posean.

El Estado, por su parte, tiene la responsabilidad de impulsar la mejora de la legislación para favorecer la conciliación, en conjunto con impulsar políticas públicas que incorporen de manera transversal una política de género que elimine la discriminación femenina e incentive una cultura de conciliación con corresponsabilidad en Chile.

Para terminar, después del trabajo realizado, basta decir que queda en evidencia el desafío: No se trata de un crecimiento que sólo produzca más y mejores bienes materiales, sino de un desarrollo armónico de la persona y de la familia que la acoge. Para ello es necesario crecer en una cultura integradora que permita a hombres y mujeres desplegar sus múltiples capacidades y relaciones para ser feliz. Este es el fundamento de la paz y es lo que cada sociedad anhela. Estamos ciertos que Chile será capaz de abordar este desafío.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Allen, T.D. (2001) "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 414-435.

Barnett, R.C. (1994) "Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples". *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 56, n° 3, pp. 647-656.

Chinchilla, N. & León, C. (2010) *Diez años de Conciliación en España.*: Barcelona: Editorial Grupo 5.

Eisenberg, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986) "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507.

Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1999) "Research on work, family, and gender: Current status and future directions". In G.N. Powell (Ed.) *Handbook of gender and work*: pp. 391-412. Newbury Park, CA: Sage.

Hammer, L. B., Kossek, E.E., Yragui, N.L., Bodner, T.E., & Hanson, G. C. (2009) "Development and validation of a multidimensional measure of family support supervisor behaviors (FSSB)". *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 837-856.

INE (2010) *Boletín Estadístico La familia chilena en el tiempo*. Santiago de Chile: INE.

Pezoa, Á., Riumalló, M.P., & Becker, K. (2011) *Conciliación Familia-Trabajo en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Valente.

ESTUDIO PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD  
EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

PNUD (2009b) *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile: PNUD.

Thomas, L.T., & Gangster, D.C. (1995) "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 6-15.