



# MONITOR FERRE 2017 CHALLENGE



# MONITOR IFREI CONCILIACIÓN TRABAJO, FAMILIA Y VIDA PERSONAL CHILE 2017

---

María José Bosch Kreis  
Directora  
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl  
Directora Ejecutiva  
Centro Trabajo y Familia



# MONITOR IFREI CONCILIACIÓN TRABAJO, FAMILIA Y VIDA PERSONAL CHILE 2017

---

María José Bosch Kreis  
Directora  
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl  
Directora Ejecutiva  
Centro Trabajo y Familia





# CONTENIDO

Presentación .....	5
Autores .....	7
Dirección de la Investigación IFREI .....	9
Introducción .....	11
<b>¿Qué es la Responsabilidad Familiar Corporativa?.....</b>	<b>13</b>
Modelo de trabajo del estudio .....	13
Los distintos entornos de RFC .....	14
Impacto de la RFC en la organización, los colaboradores y su entorno social .....	16
<b>Contexto .....</b>	<b>19</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>21</b>
Datos de la muestra 2017 .....	22
<b>Dimensiones de la RFC: Políticas .....</b>	<b>25</b>
Flexibilidad en el tiempo y en el espacio .....	25
Apoyo Familiar .....	27
Información .....	28
Jornada Laboral .....	30
<b>Dimensiones de la RFC: Liderazgo .....</b>	<b>33</b>
Liderazgo de la RFC .....	34
<b>Dimensiones de la RFC: Cultura .....</b>	<b>37</b>
Cultura: Respeto de los colegas a excedencias .....	37
Cultura: Consecuencias negativas para la carrera .....	38
Cultura: Expectativas respecto carga y horas de trabajo .....	40
<b>Impacto de la RFC sobre la organización .....</b>	<b>43</b>
Intención de dejar la empresa .....	43
Igualdad de oportunidad hombre-mujer .....	44
Percepción de apoyo de la organización .....	46
<b>Impacto de la RFC sobre los colaboradores .....</b>	<b>49</b>
Horas de dedicación al trabajo .....	49
Horas de dedicación a la familia .....	49
Satisfacción con la integración trabajo y familia .....	50
Salud .....	51
<b>Conciliación: El envejecimiento de la población .....</b>	<b>53</b>
Evolución de la población .....	53
¿Cómo es el adulto mayor en Chile? .....	54
Salud .....	54
Dependencia del adulto mayor .....	55
El adulto mayor y el mercado laboral .....	55
Envejecimiento positivo .....	56
El desafío .....	56
<b>Conclusiones .....</b>	<b>59</b>
<b>Países colaboradores del estudio IFREI sobre RFC .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>71</b>



# PRESENTACIÓN

---

El presente informe recoge las principales conclusiones del estudio Monitor IFREI sobre conciliación trabajo, familia y vida personal realizado durante el 2017 que se propuso medir específicamente el nivel de implantación de políticas, liderazgo y cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) en Chile. En cualquier ámbito resulta imprescindible realizar un diagnóstico para poder lograr un buen plan de trabajo tanto a nivel privado como público, y nuestra área de estudio esto no es una excepción.

El tema de la conciliación trabajo y familia está recibiendo cada vez más atención. Uno de los principales y más urgentes desafíos que enfrentan actualmente las empresas en todo el mundo y en particular, las que operan en Chile, es la conciliación entre el trabajo y la vida familiar de sus colaboradores. La relevancia de esta materia nos ha animado en el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School a desarrollar desde el año 2006 una línea de trabajo y de investigación permanente en este campo.

El propósito del Centro es colaborar tanto a hacer más sólida la sustentabilidad de las empresas, como a la promoción y estabilidad de las familias de sus colaboradores. Asimismo, busca fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena y constituirse en el principal punto de referencia en Chile sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Deseamos contribuir a esta tarea, siempre desafiante por lograr armonizar mejor aquellos dos ámbitos donde transcurre la parte más importante de la vida de la mayoría de las personas: sus familias y sus trabajos profesionales. En ellos se juegan, en buena medida, la plenitud individual y social, y finalmente su felicidad.

Este estudio sale con el esfuerzo y la colaboración de tantos investigadores en los países con los que trabajamos. Agradecemos especialmente a la Profesora Nuria Chinchilla (Directora del Centro Trabajo y Familia del IESE) y a la Profesora Mireia Las Heras (Directora Académica del Centro Trabajo y Familia del IESE), y a todo el equipo del ICWF del IESE Business School por su apoyo y trabajo con el que nos han acompañado todos estos años, constituyendo un verdadero referente en el mundo académico.

**María José Bosch K. y María Paz Riumalló H.**

Centro Trabajo y Familia

ESE Business School, Universidad de los Andes





## AUTORES

---



**María José Bosch Kreis**

Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School y Profesora Asociada, ESE Business School.

Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional. Dirige el Club IFREI Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Ph.D. in General Management, IESE Business School. Master of Research in Management, IESE Business School. Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile.



**María Paz Riumalló Herl**

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, mujeres en la dirección y liderazgo. Ha investigado también en temas de ética y gobierno corporativo.

MBA, ESE Business School de la Universidad de los Andes. Ingeniero Comercial de la Universidad de los Andes.



## DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN IFREI

---



### Nuria Chinchilla

Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE. Profesora del IESE Business School desde 1984. Escritora de diversos libros, tales como, La ambición femenina o Dueños de nuestro destino.

Asesora y consejera de empresas. Candidata de España para el CEDAW (ONU 2012). Vicepresidenta de la Plataforma para la Familia Cataluña-ONU 2014. Miembro del Top Ten Management Español y de diversas asociaciones profesionales y académicas internacionales.

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra y por el IESE Business School, Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, diplomada en Harvard Business School y en Stanford Graduate School of Management, Master en Economía y Dirección de Empresas por el IESE.



### Mireia las Heras

Directora de Investigación del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE. Profesora Adjunta de IESE Business School de la Universidad de Navarra, España.

Ha publicado e investigado en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, sobre mujer y liderazgo, sobre desarrollo de trayectorias profesionales, así como sobre Talento y Generaciones. Directora del proyecto de investigación IFREI, que reúne a investigadores de más de diez países. Es consultora con NCH&Partners y también coach personal.

Doctora en Administración de Empresas por la Universidad de Boston. Máster por el IESE y estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Politécnica de Catalunya.



# INTRODUCCIÓN

---

La conciliación trabajo, familia y vida personal comienza desde una decisión personal que se puede ver limitada o no por un entorno facilitador, donde influyen distintos agentes como las empresas.

La influencia de las organizaciones se debe a que están particularmente relacionadas en cómo viven sus colaboradores, por lo que, aunque no sean las únicas responsables de los entornos de la conciliación, pueden contribuir de manera significativa a mejorar el nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (Lagos, 2007).

Para que las empresas puedan desarrollar e implementar planes de mejora de la RFC deben conocer el nivel de conciliación en el que una persona o un conjunto de personas se encuentran, razón por la cual elaboramos el Monitor IFREI: Conciliación Familia Trabajo y Vida Personal 2017.

Este informe realiza un diagnóstico de la situación actual en Chile respecto de la conciliación, presentando los resultados de la información recolectada en 2017 en Chile por el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, y la comparación de estos con los resultados obtenidos del mismo estudio en años anteriores.

El análisis de los datos se realizó bajo la línea del modelo IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), creado en el año 1999 por el International Center Work and Family (ICWF) del IESE, para medir la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) y su impacto en las personas, la sociedad y los resultados de la empresa.

El estudio IFREI es un modelo antropológico, porque está enfocado en la persona y la situará como centro y pilar de la empresa, y holístico porque comprende la empresa en sus diversas dimensiones, como un conjunto de personas que desean generar riqueza, repartirla del modo más equitativo posible, produciendo un bien o servicio. La producción de dicho bien o servicio debe por una parte satisfacer necesidades reales de los clientes, y por otra conseguir que quienes componen la empresa, desarrollen sus capacidades y satisfagan sus necesidades personales y profesionales.

La información en este tipo de diagnóstico se recoge en diversos formatos, lo que permite contrastar la información facilitada por los líderes de cada empresa con la de sus colaboradores. De este modo, se convierte en un reflejo significativo y creíble de lo que pasa en las organizaciones respecto a la persona, el trabajo y la familia.

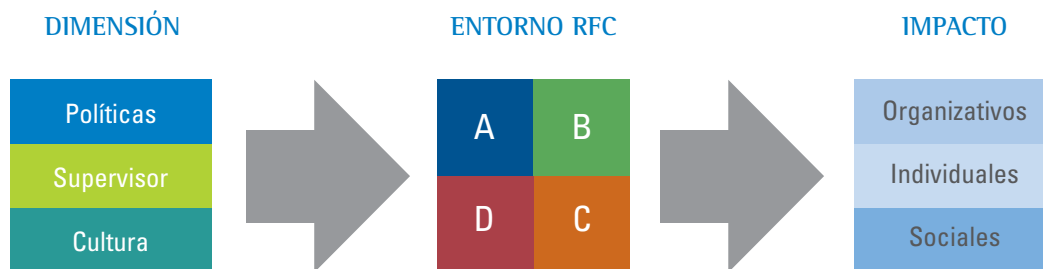
Esperamos que este Monitor IFREI: Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal 2017 sea una herramienta que permita a los distintos agentes ser capaces de responder a las necesidades personales y familiares de los colaboradores con flexibilidad y buen criterio.



# ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA?<sup>1</sup>

## Modelo de trabajo del estudio

El nivel de RFC se determina en función del análisis de tres dimensiones: las políticas, el apoyo del supervisor y la cultura organizativa, que inciden en que el trabajador pueda balancear o no su vida laboral, personal y familiar y constituyen así el entorno en el que el colaborador trabaja.



**Políticas:** son los sistemas de dirección que existen en la empresa. Se refiere tanto a aquellas que facilitan la flexibilidad horaria como el trabajo desde lugares alternativos, y también aquellas de apoyo para cuidar de la familia y de apoyo a la persona.

– En nuestro modelo las que facilitan la flexibilidad horaria son:

- \* Horario de trabajo flexible
- \* Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante)
- \* Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)
- \* Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más colaboradores)

– Las que fomentan el trabajo desde lugares alternativos y evitan desplazamientos:

- \* Teletrabajo (se permite que los colaboradores trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa)
- \* Calendario de vacaciones flexible que se adapta a las necesidades del colaborador.

– Las relacionadas con el apoyo al cuidado de la familia:

- \* Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para el balance de la vida familiar y laboral en su organización

- \* Guardería en el centro de trabajo
- \* Información sobre guarderías y escuelas, sobre centros de día o residencias de ancianos
- \* Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes

– Apoyo a la persona:

- \* Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.)
- \* Seminarios, talleres o sesiones de información sobre el equilibrio de la vida laboral y familiar
- \* Asesoramiento profesional y/o personal

– Las que son de apoyo en situaciones puntuales:

- \* Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia
- \* Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
- \* Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
- \* Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar

**Supervisor:** se refiere al estilo de dirección y comportamientos específicos de apoyo a la conciliación. Es el modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para

<sup>1</sup> Este capítulo describe el modelo IFREI desarrollado por Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras del Centro Internacional de Trabajo y Familia de IESE.



mejorar su competencia distintiva. Su estilo facilitará la integración trabajo familia en la medida en que tenga en cuenta las demandas personales y familiares de sus colaboradores, y esté dispuesto a fomentar que se satisfagan esas necesidades.

- \* En nuestro modelo preguntamos a los participantes en qué medida perciben que su supervisor:
- \* Se dedica a escuchar sus problemas laborales y personales
- \* Dedicar tiempo para conocer sus necesidades personales
- \* Los hace sentir cómodos hablando sobre sus conflictos laborales y personales
- \* Habla con él para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales
- \* Es digno de confianza para solucionar los posibles conflictos de horario laboral y personal
- \* Es un buen modelo de equilibrio en el trabajo y fuera del trabajo
- \* Organiza el departamento de modo que beneficie a los colaboradores y a la empresa

**Cultura:** se refiere a los valores de la dirección de la empresa. Son los criterios que la dirección tiene en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Se expresan en cómo se trata a las personas que componen la organización y las expectativas que se crean sobre lo que las personas deberían hacer. En concreto en nuestro modelo medimos:

- \* Las expectativas respecto la maternidad/paternidad: ¿Se facilita y se fomenta que las personas tomen las licencias por maternidad o paternidad?
- \* La repercusión que tiene el uso de políticas de flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria personal y en las promociones que reciben. En concreto: ¿Se dificulta la promoción a personas comprometidas con su hogar y su familia? ¿Se promociona a personas que utilizan la flexibilidad?
- \* Las expectativas horarias y de dedicación que existen en la empresa. Específicamente: ¿Se espera que los colaboradores trabajen más horas de las que están en sus contratos? ¿Se les interrumpe habitualmente su tiempo de familia con requerimientos laborales? ¿Se espera que prioricen el trabajo por encima de la familia?

## Los distintos entornos de RFC

En función del acceso a las políticas a las que la persona tiene en su puesto de trabajo, y muy especialmente en función de los comportamientos de su supervisor/líder, y de la cultura en la que trabaja, el modelo IFREI clasifica el entorno en el que se encuentra el colaborador como:

- A: Enriquecedor
- B: Favorable
- C: Desfavorable
- D: Contaminante

Tal como muestra la siguiente figura, estos entornos se encuentran dentro de un continuo, en el que en el extremo inferior izquierdo representa la peor de las condiciones para el colaborador, mientras que el extremo superior izquierdo representa la mejor. Tal como indica la flecha, la capacidad de mejorar un entorno es gradual, y debe llevarse a cabo de modo sistemático.

Es importante subrayar que el modelo IFREI habla de entornos, y que en una empresa existen tantos entornos como personas la integran. Cada una de las personas que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un supervisor/líder concreto, y percibirá la cultura de un modo u otro. Sin embargo, mientras que en unas empresas – o países – una gran mayoría de personas reportan desarrollar su labor en un entorno enriquecedor (o favorable) en otras la mayoría de personas reportan hallarse en un entorno contaminante (o desfavorable). A lo largo de estas páginas veremos las consecuencias que esto genera a nivel individual y agregado.

La siguiente figura describe cada uno de estos entornos:



**A** El entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal sistemáticamente. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.

- \* Existen políticas formales bien definidas, implementadas, y aceptadas por todos.
- \* Se respetan las decisiones de cada persona en relación a su integración familia, trabajo y vida personal.
- \* Los supervisores comprenden las demandas familiares de sus colaboradores y procuran facilitar la conciliación.
- \* Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo enriquecedor que favorece la Responsabilidad Familiar Corporativa.

**B** El entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios colaboradores han de afrontar personalmente.

- \* Existen políticas formales aunque no siempre están suficientemente definidas ni aceptadas por todos.
- \* Se respetan de forma ocasional las decisiones de cada persona en relación a su integración familia, trabajo y vida personal.
- \* Los managers asumen en un nivel aceptable las demandas familiares de sus colaboradores y facilitan la conciliación en determinadas circunstancias.
- \* Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo favorable hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa.

**C** El entorno laboral dificulta ocasionalmente la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando en los colaboradores la percepción de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción.

- \* Las políticas formales se implementan de forma limitada y tienen escaso impacto en las personas.
- \* Los managers dificultan el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal de sus colaboradores.
- \* Los valores que definen la cultura no promueven el clima adecuado para el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- \* Como resultado no se logra el nivel de compromiso requerido por la organización.

**D** El entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando en los colaboradores insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

- \* Las políticas existentes no están implementadas.
- \* Los managers no están comprometidos con la flexibilidad.
- \* Los valores que definen la cultura dificultan el clima adecuado para el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- \* Como resultado se generan problemas en las relaciones interpersonales, limitando el rendimiento y el compromiso de los colaboradores.

## Impacto de la RFC en la organización, los colaboradores y su entorno social

El entorno de RFC es relevante tanto para la organización, como para las personas que trabajan (y sus familias) y también para la sociedad en su conjunto. Dicho entorno de RFC tiene un efecto directo sobre las personas que se desarrollan en él. Una persona que tiene a su alcance las políticas, el liderazgo y la cultura necesarios para poder tener una vida en la que el trabajo y la familia se enriquezcan, es una persona que en su puesto de trabajo se siente más valorado. Que puede desarrollar un estilo de vida más sano. Que puede cultivar más su formación humana e intelectual.

La RFC tiene un impacto muy relevante sobre la capacidad de producción (de bienes o servicios) de las empresas. Las empresas están compuestas por personas, y por experiencia personal, corroborada por las ciencias sociales, sabemos que las personas tiene una tendencia natural a la reciprocidad. Por lo tanto, personas más satisfechas y más agradecidas al trato recibido, serán también personas con una mayor inclinación a contribuir a la empresa y favorecer conseguir su misión. Además, solo cuando los colaboradores tienen otras responsabilidades satisfechas, solo cuando gozan de salud, solo cuando dedican recursos a cultivarse intelectual y socialmente, es cuando están en condiciones de aportar al máximo.

Por último la RFC tiene un impacto sobre la sociedad en su conjunto. El ámbito social se configura en torno al ámbito familiar y organizativo. Depende intrínsecamente de ellos. Más bien está conformado por estos, siendo de hecho la familia la célula básica que conforma cualquier sociedad. Por lo tanto, el bien de la sociedad en su conjunto, está en gran medida ligado al bien

de las familias. Cuando las personas pueden aportar su máxima capacidad al desarrollo familiar, dedicando tiempo y esfuerzo, por ejemplo a tareas de educación de los hijos o de acompañamiento de personas mayores, la sociedad en su conjunto sale beneficiada. Así pues, el entorno de RFC en el que la persona trabaja, tiene una repercusión, puede tener el vertido de residuos versus la reforestación. Mientras que el vertido es nocivo para la sociedad en su conjunto, la reforestación es buena. De modo análogo: mientras que un alto nivel de RFC aporta a la sociedad en su conjunto, un nivel ínfimo de RFC tiene un costo social.

## PERSONAS

El entorno en el que trabaja la persona afecta de modo directo al colaborador, y a su modo de vida.

Un entorno enriquecedor o favorable facilita que la persona tenga una mayor calidad de vida, mejor salud, y se sienta más respetada y estimada por la empresa y los que la representan.

Por lo tanto esto tendrá repercusiones a nivel organizacional.

## EMPRESAS

Los entornos en los que trabajan las personas de la empresa influyen la capacidad de la empresa de dar respuesta a las necesidades de los clientes de un modo efectivo y eficiente.

Colaboradores con niveles de salud elevados, comprometidos con la empresa, y que se sienten valorados, serán más capaces, y tendrán mayor deseo, de conseguir la misión de la misma.

Por lo tanto, clientes, proveedores y dueños de la empresa saldrán beneficiados.

## SOCIEDAD

Los entornos en los que trabajan las personas de la empresa influyen la capacidad que estas tienen de dar respuesta a sus responsabilidades sociales: como miembros de una comunidad, como padres y madres de familia, y como cuidadores de personas mayores, entre otros.

Personas con mejor salud, que se sienten respetadas y estimadas por sus empresas y los que la representan serán más capaces de dar respuesta a estas responsabilidades, y por lo tanto será un bien para todos los ciudadanos de su entorno social.



## CONTEXTO

Cada vez es más común que las mujeres participen en el ámbito laboral. Esta incorporación de la mujer al mundo público, ha generado una serie de demandas y consecuencias en cuanto a la conciliación de los tiempos que todo ser humano debe dedicar al trabajo, al hogar y a su vida personal. La creciente presencia de la mujer en este ámbito ha presionado la necesidad de modificar la forma en que se concibe el trabajo remunerado, hacia una búsqueda de mayor compatibilidad y corresponsabilidad entre trabajo, familia y vida personal. Estas tres esferas no son ámbitos que compiten entre sí, sino más bien que se complementan y a la vez se contraponen, ya que en ellos se centra el desarrollo personal (Apgar, 2000).

Tanto la familia como el trabajo constituyen y aportan al desarrollo de la persona en su integralidad. Si la familia es el ámbito de la persona en que se desarrolla social, valórica, afectiva y culturalmente, el trabajo es el ámbito en que la persona puede generar los medios para subsistir económicamente, desarrollarse, socializar y a la vez aportar a la sociedad con sus conocimientos, capacidades y tiempos.

Sabemos que la familia es la primera realidad social de una persona y que se hace cargo de la dignidad, formación y crecimiento de la persona humana (Pezoa et. al, 2011). Además de ser un ámbito en el cual una persona puede desarrollar sus competencias personales y profesionales (Bosch et. al, 2016).

Durante la mayor parte del siglo XX se han dado profundas transformaciones sociales, culturales y económicas que han modificado la forma de hacer familia y la organización del trabajo. Uno de los principales ha sido el cambio de roles en la familia, donde los roles tradicionales de mujer/madre en la casa y hombre/padre proveedor están cambiando (Lagos, 2007). Hemos pasado del tradicional rol del hombre como proveedor y único sostén económico del hogar a una mayor participación de la mujer en el ámbito público con el consiguiente reconocimiento monetario. Pero la otra cara de la moneda es que también se está pasando a una menor presencia de la mujer en el hogar y por tanto a un mayor involucramiento del hombre en las tareas del hogar y en el cuidado de los niños.

Dado esto, es común que tanto para hombres como para mujeres las demandas laborales interfieran con las demandas familiares y viceversa lo que entendemos como conflicto trabajo y familia. Este nuevo equilibrio que se debe construir trae nuevas responsabilidades y obligaciones compartidas. Los efectos de la

falta de este equilibrio son visibles y se relacionan a consecuencias negativas para los trabajadores y las organizaciones, tales como: estrés, rupturas familiares, problemas de salud física y mental, entre otras.

Sin embargo, la relación trabajo y familia no sólo conduce a desbalances y a efectos negativos, sino que cuando existe apoyo de agentes sociales y organizacionales los efectos positivos exceden a los problemas de esta relación (Greenhaus y Powell, 2006). Pero para alcanzar estos resultados, son tanto los individuos como las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto quienes deben buscar maneras en las que las personas puedan complementar sus obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales.

Por tanto, las instituciones y estructuras tradicionales del trabajo, requieren de cuestionamiento, modernización y adaptación de sus formas dinámicas, prácticas y valores para responder a los desafíos que implica este nuevo contexto social. Se vuelve entonces necesario incorporar prácticas, estilos de liderazgo y culturas organizacionales que permitan a hombres y mujeres la conciliación trabajo, familia y vida personal.

El siguiente estudio presenta de manera resumida la situación actual de Chile respecto a la integración de la vida laboral, personal y familiar, a partir del cual se puede comenzar a realizar planes realistas de mejora tanto dentro de las instituciones como de las propias familias.



# METODOLOGÍA

---

La metodología utilizada en este estudio pertenece al ámbito cuantitativo utilizado en el estudio IFREI. Este trabajo se realizó sobre una muestra lo suficientemente grande como para que las tendencias que se analizan sean significativas y nos permitan realizar un diagnóstico sobre la situación actual de Chile en cuanto a la conciliación trabajo y familia al medir la evolución respecto a años anteriores.

Sin embargo, hay que aclarar que, aunque nuestra muestra permite tener un nivel de significancia estadísticamente relevante, estas no son lo suficientemente grandes como para afirmar que nuestros datos son una “fotografía” del país – en cuanto a acceso a políticas, estilos de liderazgo, etc.

En esta metodología, los datos fueron recolectados mediante escalas. Es decir que para cada constructo (por ejemplo, cultura o estilo de liderazgo) se utilizan varias preguntas que informan sobre diversas dimensiones. Por ejemplo, la medición de cómo la cultura organizacional favorece o no la conciliación se realiza en base a las respuestas recolectadas sobre:

- \* Respeto por las bajas maternales/paternales.
- \* Repercusión de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria profesional.
- \* Expectativa de horas de trabajo .

En este ejemplo, la “cultura organizacional” se mide con nueve preguntas, presentadas en un cuestionario, que:

- \* Han sido validadas estadísticamente con una serie de test muy rigurosos, en muestras suficientemente grandes, y en distintos contextos.
- \* Aseguran que la persona comprende lo que se le pregunta y es consistente en su respuesta.
- \* Han sido traducidas del idioma en el que fueron inicialmente desarrolladas (la mayoría en inglés) siguiendo un método validado por la comunidad científica.

Hemos comprobado el nivel de consistencia de todas las escalas que se utilizan en el estudio IFREI, y todas ellas ofrecen una confiabilidad elevada, por encima de lo que la comunidad académica requiere para que los datos sean científicamente válidos<sup>2</sup>.

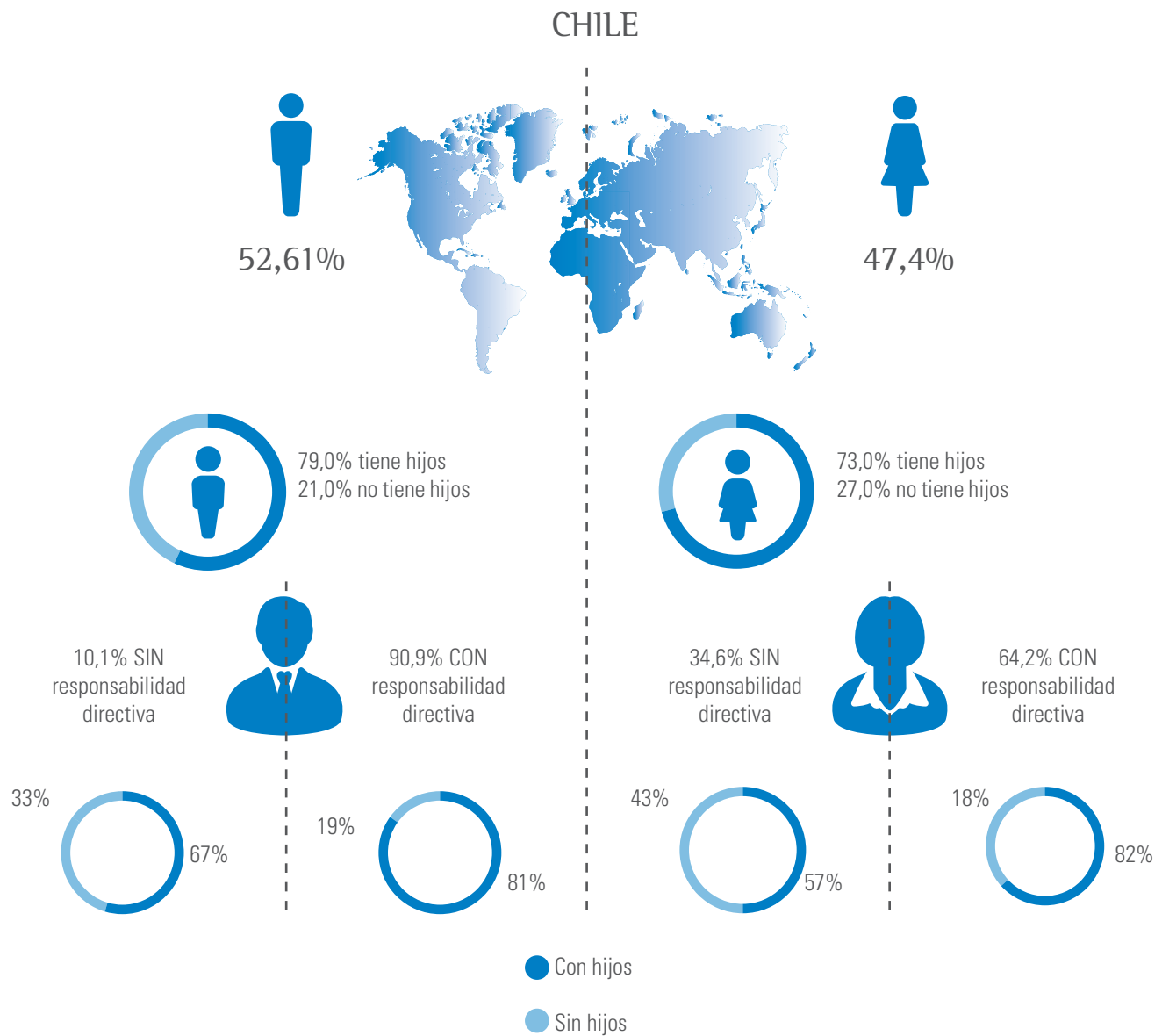
---

<sup>2</sup> Ante cualquier duda sobre los métodos, las escalas, o las alfa-cronbach de las escalas, se puede contactar directamente con la investigadora principal del ICWF la Prof. Mireia Las Heras al correo [mlasheras@iese.edu](mailto:mlasheras@iese.edu)

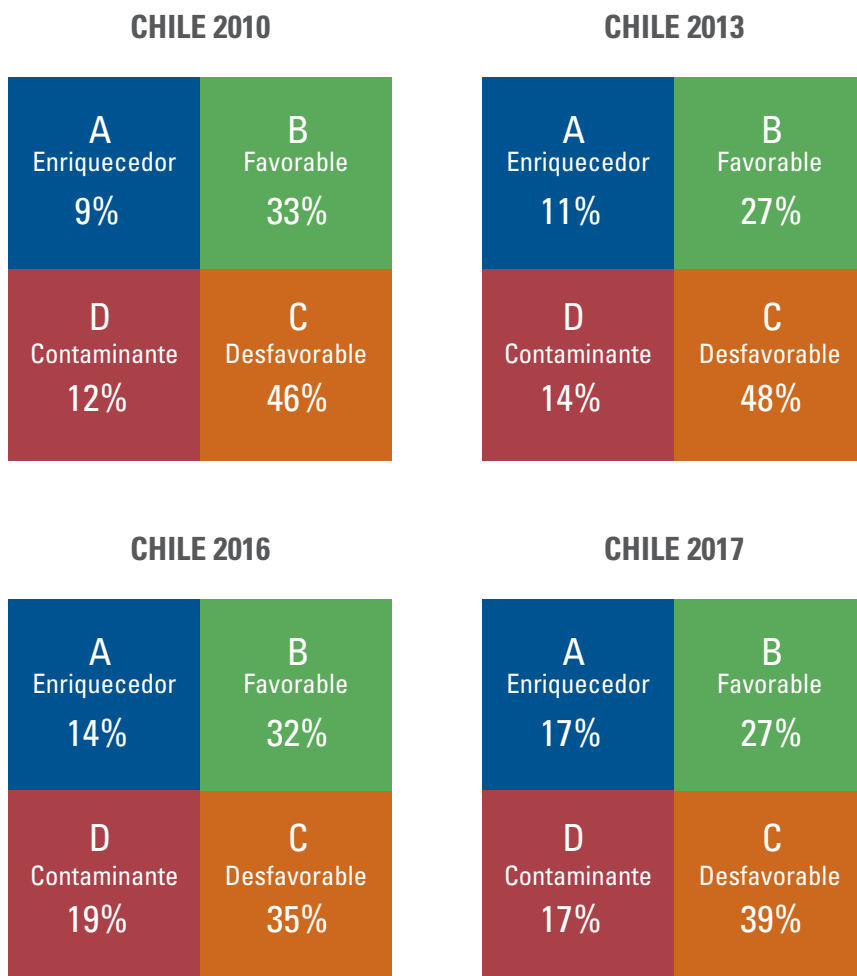


## Datos de la muestra 2017

En Chile, durante el segundo semestre del año 2017, se llevó a cabo esta investigación donde obtuvimos un total de 263 respuestas, cuya descripción es la siguiente:



Si llevamos la información obtenida al modelo IFREI explicado anteriormente, podemos observar la evolución que ha tenido Chile desde el primer estudio realizado (2010), y a lo largo de los siguientes estudios, 2013, 2016 y 2017. Los resultados obtenidos son los siguientes:



En general, observamos que, para el año 2017, un 44% de los encuestados se encontraban en los entornos favorables a la conciliación (A+B), muy similar al año 2016 (46%), pero superior a lo observado en los años 2010 y 2013 (42% y 38% respectivamente). Observamos si, un aumento en el entorno contaminante, que era de solo un 12% en el año 2010 y para el año 2017 llega a un 17%.



# DIMENSIONES DE LA RFC: POLÍTICAS

Cuando hablamos de políticas de responsabilidad familiar corporativa nos referimos a las prácticas que apoyan la conciliación laboral y familiar de sus colaboradores dentro de una organización y que se convierten en beneficios que van más allá de la retribución económica.

En este capítulo revisaremos el uso de las políticas por parte de los colaboradores en Chile que tienen que ver con: la flexibilidad horaria en tiempo y espacio, el apoyo al cuidado de la familia y la información.

## Políticas más usadas

### 1. Flexibilidad en el tiempo y en el espacio

A continuación, presentamos los resultados de la encuesta en 2017 para aquellas políticas que favorecen que la persona pueda trabajar en horarios que se ajusten mejor a sus necesidades y compromisos familiares, o desde lugares alternativos a la oficina o empresa. De este modo el colaborador puede atender mejor sus necesidades familiares y trabajar de manera efectiva y eficiente.

Estas políticas no requieren necesariamente una dedicación menor al trabajo, sino que en muchos casos la dedicación puede ser la misma —o incluso superior— pero desde lugares, o en horarios, que se adapten mejor a las necesidades de la persona. En nuestro modelo las políticas que facilitan la flexibilidad en el tiempo y aquellas que facilitan la flexibilidad en el espacio son:

#### - Flexibilidad horaria

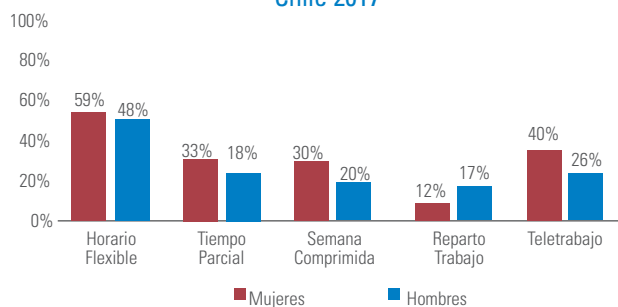
Horario de trabajo flexible	Horario de trabajo flexible: consiste en tener a posibilidad de decidir a qué hora empezar y a qué hora terminar la jornada laboral, siempre que se cumpla el mínimo de horas establecidas entre el colaborador y la empresa.
Semana comprimida	Los colaboradores pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre a la semana.
Trabajo a tiempo parcial	Los colaboradores tienen la opción de tener un horario de trabajo reducido a cambio de su correspondiente reducción de salario.
Trabajo compartido	Práctica en que dos o más personas comparten las responsabilidades y tareas de puesto de trabajo a tiempo completo.

#### - Flexibilidad de espacio

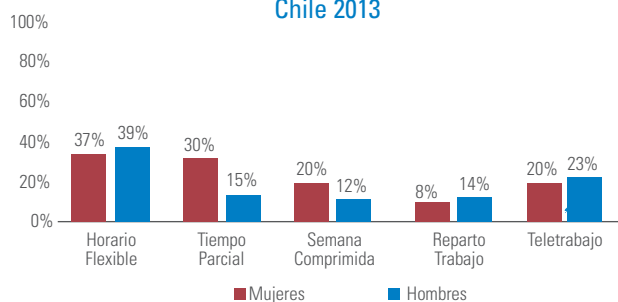
Flexibilidad de espacio	Se permite que los colaboradores trabajen desde un lugar alternativo a la oficina (p.ej. desde su casa), por lo menos durante una parte de la semana y que es posible realizarlo gracias a los medios tecnológicos.
-------------------------	---

Los gráficos a continuación muestran el acceso a las políticas de conciliación por parte de los encuestados:

### Flexibilidad en el tiempo y en el espacio Chile 2017



### Flexibilidad en el tiempo y en el espacio Chile 2013



De los gráficos anteriores observamos que a nivel general hay un aumento en el acceso a políticas de flexibilidad. Este año se destaca el gran uso que se da al horario flexible y el aumento en el uso de las políticas de teletrabajo, con respecto al año 2013. Observamos también que, por ahora, dentro de todas las políticas de flexibilidad, el reparto de trabajo sigue siendo la menos utilizada, con niveles de uso menores al 15%.

La siguiente tabla muestra la evolución de las políticas de flexibilidad de tiempo y de espacio en Chile:

### Evolución de las políticas de flexibilidad de tiempo y de espacio en Chile

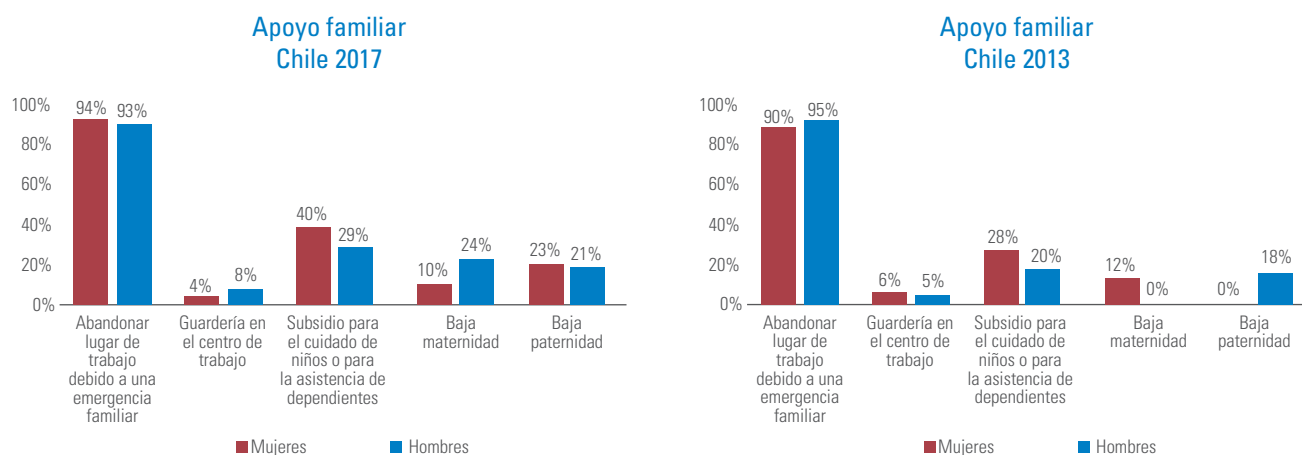
	2010	2013	2016	2017	Evolución
Horario flexible	45%	38%	54%	53%	✓
Tiempo parcial	15%	20%	22%	25%	✓
Semana comprimida	22%	15%	23%	25%	✓
Reparto de trabajo	20%	12%	13%	25%	✓
Teletrabajo	26%	22%	25%	32%	✓

## 2. Apoyo Familiar

Las políticas de apoyo familiar se refieren a aquellas prácticas que fomentan que la persona contribuya a la satisfacción de las necesidades de su familia. Dentro del modelo IFREI consideramos dentro de este tipo de políticas a las siguientes:

<p><b>Abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar</b></p>	<p>Permite que el colaborador se ausente del lugar de trabajo sin tener que justificarlo con anterioridad, para dar respuesta a una emergencia familiar.</p>
<p><b>Guardería en el centro de trabajo</b></p>	<p>Facilita servicios de guardería gratuitos en el mismo lugar de trabajo, o bien una subvención en una guardería convencional.</p>
<p><b>Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes</b></p>	<p>Provee a los colaboradores de una ayuda económica para subsidiar el costo de la guardería, o del colegio, o del centro de día/residencia de una persona mayor, a modo de facilitar que el colaborador satisfaga sus necesidades familiares.</p>
<p><b>Permiso de maternidad/paternidad más allá del mínimo legal</b></p>	<p>Las madres y padres pueden quedarse en casa un periodo adicional a lo estipulado por ley con o sin renunciar a su sueldo durante ese tiempo o pueden volver de manera paulatina. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia.</p>

Los gráficos a continuación muestran el acceso a las políticas de apoyo familiar por parte de los encuestados:



Si comparamos los datos de los gráficos anteriores observamos que al igual que siempre, y tal como se da en todos los países, la política con mayor acceso de los colaboradores es la de abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar, que alcanza un 94% en el caso de las mujeres en Chile para este 2017. El resto de las políticas de apoyo familiar han tenido un aumento desde el año 2013, pero siguen teniendo un nivel de acceso menor a las políticas de flexibilidad.

### Evolución de las políticas de apoyo familiar en Chile

	2010	2013	2016	2017	Evolución
Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	-	93%	92%	94%	✗
Guardería en el trabajo	7%	5%	4%	6%	✗
Subsidio cuidado de niños/asistencia dependientes	30%	22%	24%	34%	✓
Baja paternidad	19%	12%	14%	18%	✗
Baja maternidad	5%	4%	18%	22%	✓

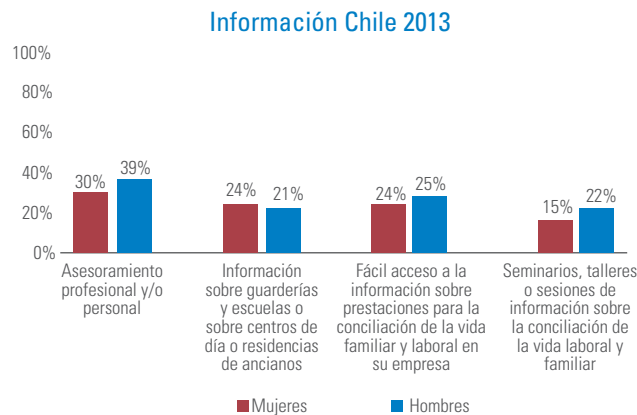
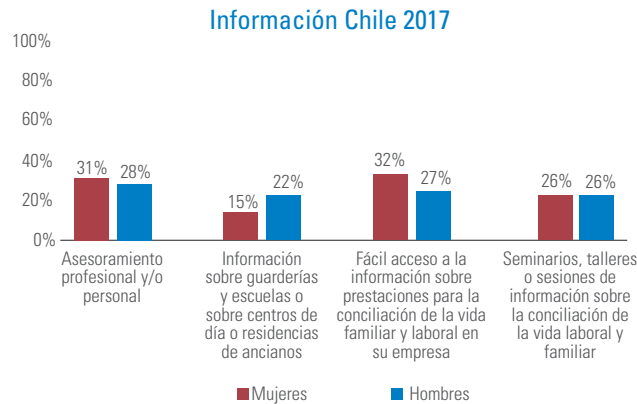
### 3. Información

Un tercer tipo de políticas de conciliación son las que llamamos de Información. Estas se refieren a aquellas que son guiadas principalmente hacia el apoyo de la persona y buscan entregar a los colaboradores información relevante y actualizada sobre diversos temas tales como formación profesional y/o personal, información sobre servicios, prestaciones, talleres, etc.

El modelo toma como políticas de apoyo a la persona:

Asesoramiento profesional y/o personal	Para poder adaptar el puesto de trabajo en función de los cambios en el ámbito de la vida laboral, familiar y personal la empresa puede disponer de servicios como la mentoría y el coaching para ayudar a la conciliación.
Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos	Los colaboradores tienen a su disposición información sobre guarderías y colegios cercanos a la empresa, así como centros para el cuidado de ancianos y discapacitados. En muchos casos la organización puede establecer acuerdos que suponen un ahorro o preferencia de acceso.
Fácil acceso a la información sobre prestaciones para balancear la vida familiar y laboral en su organización	La empresa facilita información y/o incluso paga una cuota pre establecida, a servicios externos que pueden ayudar a satisfacer las necesidades de la familia (cuidado, limpieza, etc.).
Seminarios, talleres o sesiones de información sobre el equilibrio de la vida laboral y familiar	La organización puede implementar políticas de información, desarrollo y gestión del tiempo que desarrollen competencias en los para concienciar sobre la necesidad de priorizar la utilización del tiempo y a mostrar modos de mejorar la vida familiar.

Los gráficos a continuación muestran el acceso a las políticas de información por parte de los encuestados:



A nivel de políticas de información observamos que existe poca diferencia en el acceso por parte de hombres y mujeres. Si observamos los gráficos vemos que el acceso que tienen los colaboradores a cada una de las políticas de información en Chile es equitativo entre hombres y mujeres. Al comparar los datos 2017 con los del 2013 observamos que ha disminuido el acceso a asesoramiento profesional y/o personal, pero ha aumentado el acceso a seminarios y/o talleres de formación en temas de conciliación



La siguiente tabla muestra la evolución de las políticas de información en Chile:

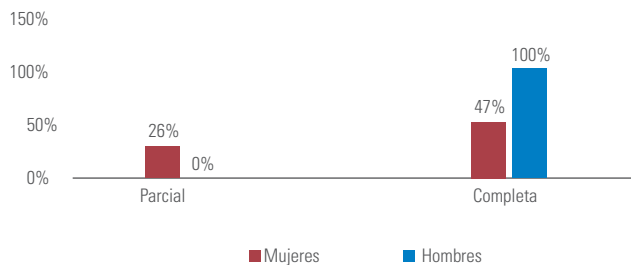
#### Evolución de las políticas de información en Chile:

	2010	2013	2016	2017	Evolución
Asesoramiento profesional y/o personal	51%	35%	33%	29%	✗
Información sobre guarderías y escuelas	34%	22%	19%	19%	✗
Fácil información sobre prestaciones para la conciliación	53%	25%	28%	29%	✗
Seminarios, talleres, información sobre conciliación	32%	20%	22%	26%	✗

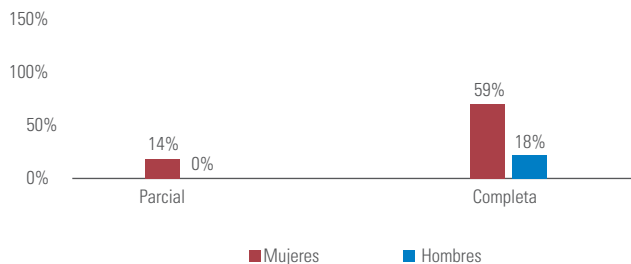
#### 4. Jornada laboral

Aquí se presenta información obtenida de la muestra sobre las jornadas laborales que cumplen tanto hombres como mujeres en Chile. De los encuestados para este 2017, un 100% de los hombres trabaja a jornada completa mientras que sólo un 74% de mujeres lo hace.

##### Jornada laboral Chile 2017



##### Preferencias de Jornada Laboral Chile 2017



En cuanto a las preferencias podemos ver que en 2017 un 59% de las mujeres que trabajan a tiempo completo, preferirían trabajar a tiempo parcial, porcentaje superior al de los hombres, quienes sólo un 18% lo haría. En cambio, entre los que trabajan a tiempo parcial, un 14% de las mujeres preferirían trabajar tiempo completo.





## DIMENSIONES DE LA RFC: LIDERAZGO

Si bien las políticas de conciliación son necesarias en las empresas para fomentar la conciliación trabajo-familia, no son lo único para poder construir un entorno de RFC. Es también el líder, definido como el superior jerárquico que toma las decisiones que afectan al colaborador, quien debe mostrar comportamientos que fomenten instancias donde los colaboradores puedan mostrar sus necesidades, generar alternativas en caso de que sea necesario, probarlas, evaluarlas, y ajustarlas.

Los supervisores juegan un papel primordial a la hora de decidir asignación de proyectos, de horarios, de cargas de trabajo, entre otras cosas. Por ello, sus decisiones influyen de modo esencial en la capacidad de los colaboradores de conciliar trabajo y familia.

En el estudio IFREI analizamos cuatro tipos de conductas que los líderes pueden mostrar que facilitan la conciliación de sus colaboradores:

Apoyo emocional	Es la percepción de ser escuchados por su supervisor cuando quieren compartir algún tema referente a sus necesidades personales de conciliación. El supervisor que da apoyo emocional manifiesta conductas tales como conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares, y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos.
Apoyo instrumental	Soporte que implica un carácter reactivo del supervisor para satisfacer las necesidades de conciliación trabajo y familia de sus colaboradores. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de políticas formales o el ajuste de horarios, a fin de que los colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar.
Manager como modelo a seguir	Consiste de las buenas conductas y estrategias en materia de conciliación que adopta el supervisor, actuando como ejemplo a seguir por sus colaboradores. También consiste en compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.
Gestión del equilibrio trabajo - familia	Conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador que consiste en generar acciones que incentiven condiciones favorables a la conciliación, por parte del supervisor. Consiste en acciones dirigidas a gestionar el tiempo, el lugar o los métodos de trabajo de modo que se facilite a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los compañeros de trabajo.

Este constructo en su modo original se llama FSSB (*Family Supportive Supervisor Behavior*). En él, para medir sus cuatro dimensiones, Hammer y otros (2009) desarrollaron y validaron una escala de catorce ítems. El IFREI utiliza una escala abreviada de siete de esos ítems, en donde cada una de las preguntas se mide con escala de Likert de 1 a 7.

## 1. Liderazgo de la RFC

Las siguientes tablas muestran las evaluaciones que hacen los colaboradores en Chile, de acuerdo a una escala de 1 a 7, con respecto a sus supervisores para cada uno de los tipos de liderazgo que se midieron.

### Liderazgo Chile 2017

#### Apoyo emocional líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,9	4,9
Mujeres	5,0	5,3

#### Apoyo instrumental del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,9	4,9
Mujeres	5,0	4,8

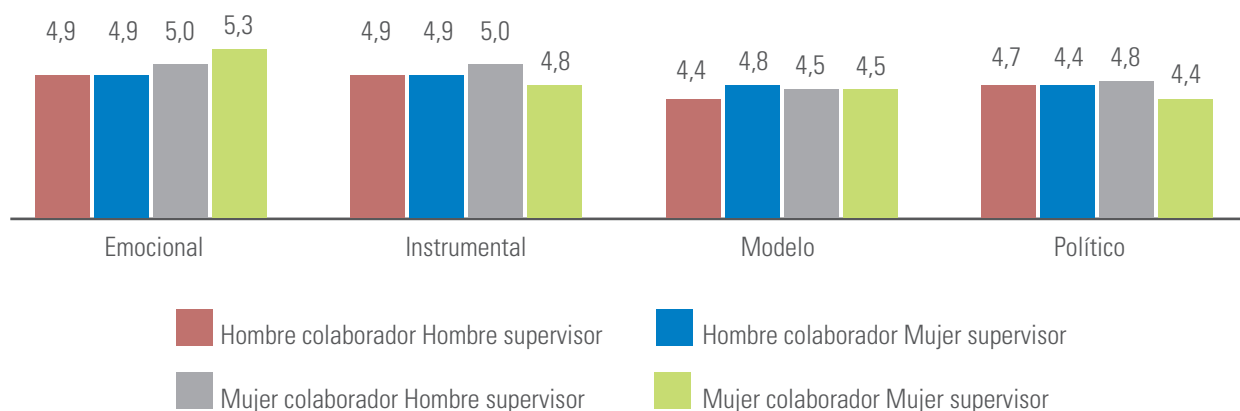
#### Líder como modelo a seguir

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,4	4,8
Mujeres	4,5	4,5

#### Percepción gestión de políticas del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,7	4,4
Mujeres	4,8	4,4

De la tabla presentada se desprende que el tipo de liderazgo mejor valorado en Chile por los encuestados es el liderazgo emocional, y dentro de él, la relación mejor valorada es la de mujer supervisor por mujeres colaboradoras (5,3). El liderazgo modelo a seguir es el peor valorado para todo tipo de relaciones, siendo la relación peor evaluada la de supervisor/colaborador (4,4).



Ahora, si comparamos los datos obtenidos para Chile el año 2017 y el año 2013 podemos ver que en general las calificaciones han mejorado, incluso la de modelo a seguir cuya nota más baja ese año fue de 3,1. Los datos obtenidos en Chile el año 2013 se presentan a continuación:

### Liderazgo Chile 2013

#### Apoyo emocional líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,1	4,2
Mujeres	4,0	4,7

#### Apoyo instrumental del líder

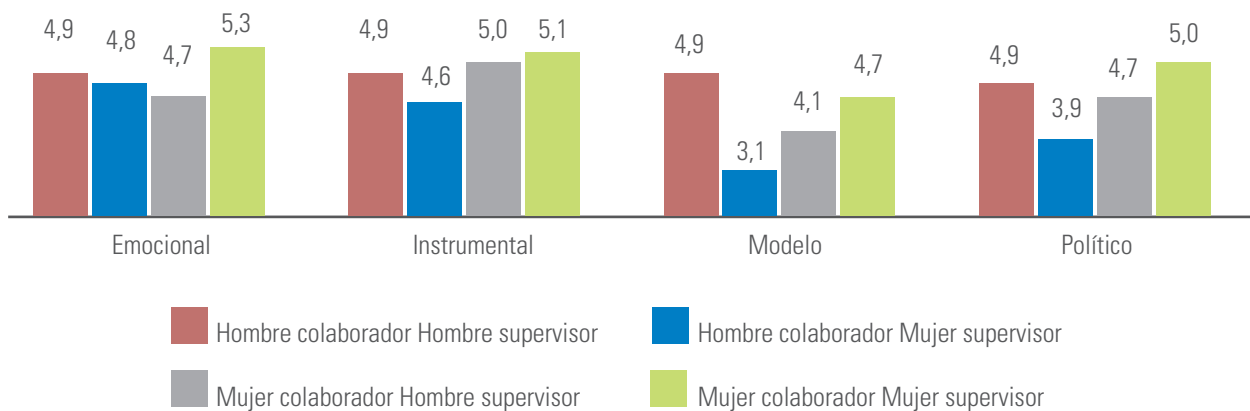
	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	5,1	4,6
Mujeres	5,0	5,1

#### Líder como modelo a seguir

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,5	3,1
Mujeres	4,1	4,9

#### Percepción gestión de políticas del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,8	3,9
Mujeres	4,7	5,0





## DIMENSIONES DE LA RFC: CULTURA

Definimos a la cultura de una organización con RFC, como aquella que favorece la integración trabajo, familia y vida laboral mediante políticas que valoran a las personas por su aportación a la empresa, respetando las cargas de trabajo y evitando crear expectativas de que las personas deban anteponer su trabajo a su familia.

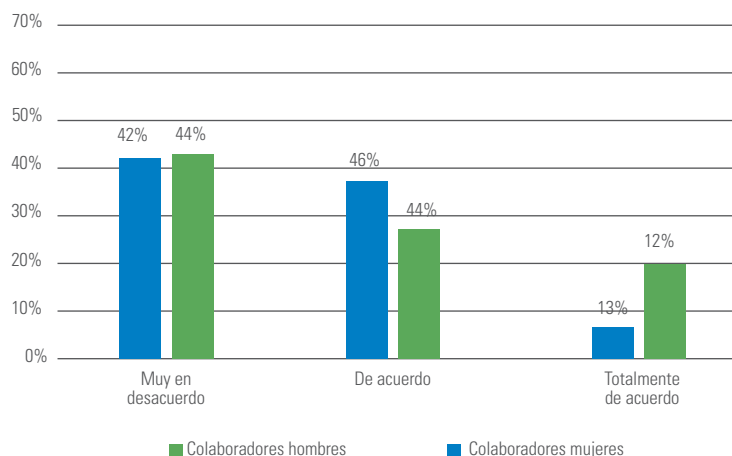
En esta parte medimos la cultura de la RFC, en base a un constructo con tres dimensiones:

<b>Respeto de los colegas a excedencias</b>	indica el nivel de desagrado que muestran los colaboradores cuando las madres o los padres toman largas excedencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado.
<b>Consecuencias negativas para la carrera</b>	Mide hasta qué punto el colaborador percibe que el utilizar las políticas de RFC dañará su desarrollo dentro de la empresa.
<b>Expectativas respecto carga y horas de trabajo</b>	Se refiere al número de horas de trabajo que el colaborador percibe que la empresa espera de él.

### 1. Cultura: Respeto de los colegas a excedencias

En el siguiente gráfico podemos ver que, para el año 2017, cuando se les pregunta a los colaboradores si sus colegas están molestos cuando hay padres/madres que se toman largas excedencias para cuidar de sus hijos, la opinión es desfavorable. Alrededor del 43% no creen que sus colegas estén molestos por esto, pero el restante 57% si cree que hay molestias (aquellos que indican de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Respeto de los colegas a excedencias  
Chile 2017





Si comparamos estos resultados con los obtenidos en años anteriores, observamos una evolución negativa, lo que se muestra en la siguiente tabla:

### Colaboradores hombres

	2010	2013	2016	2017	Evolución
Muy en desacuerdo	67%	46%	59%	44%	✘
De acuerdo	25%	38%	36%	44%	✘
Totalmente de acuerdo	8%	16%	5%	12%	✘

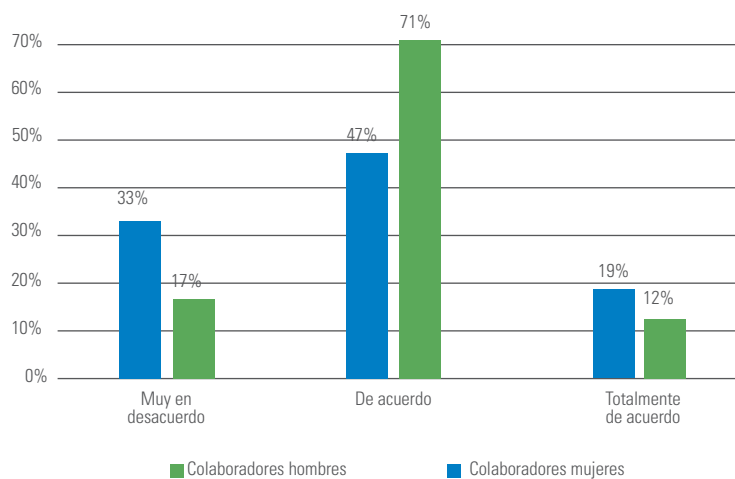
### Colaboradores mujeres

	2010	2013	2016	2017	Evolución
Muy en desacuerdo	43%	55%	53%	42%	✘
De acuerdo	24%	26%	27%	46%	✘
Totalmente de acuerdo	33%	29%	20%	13%	✔

## 2. Cultura: Consecuencias negativas para la carrera

El siguiente gráfico muestra hasta qué punto el colaborador percibe que el utilizar las políticas de RFC, como por ejemplo utilizar el horario flexible o beneficios, afecta negativamente su desarrollo profesional dentro de la empresa. Al 2017, la mayoría de los encuestados hombres (76%) indicaron que sienten que utilizar las prácticas de conciliación afecta sus posibilidades de avanzar en la empresa. En el caso de las mujeres este porcentaje alcanza un 67% lo que también es muy alto.

### Consecuencias negativas para la carrera Chile 2017



Las siguientes tablas muestran la evolución de resultados en los últimos años:

#### Colaboradores hombres

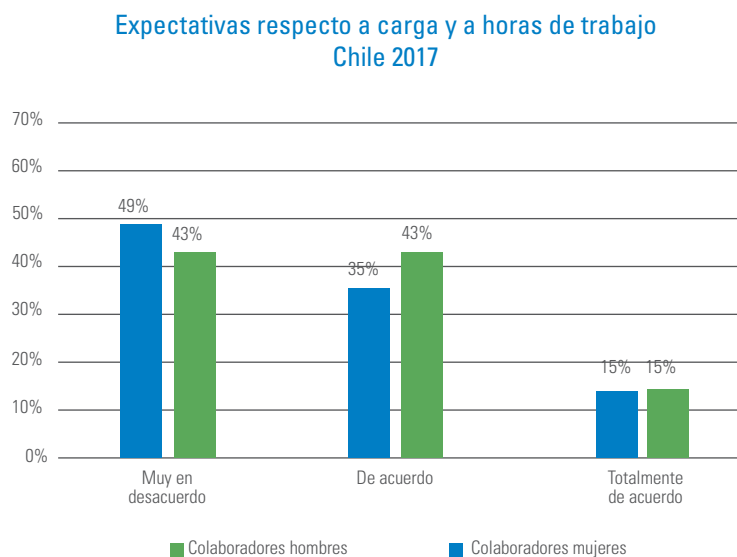
	2010	2013	2016	2017	Evolución
Muy en desacuerdo	48%	49%	54%	17%	✗
De acuerdo	41%	39%	34%	71%	✗
Totalmente de acuerdo	11%	10%	13%	12%	✗

#### Colaboradores mujeres

	2010	2013	2016	2017	Evolución
Muy en desacuerdo	44%	43%	41%	33%	✗
De acuerdo	38%	37%	35%	47%	✗
Totalmente de acuerdo	18%	20%	24%	19%	✗

### 3. Cultura: Expectativa respecto cargas y horas de trabajo

En el siguiente gráfico se muestra la percepción que tienen los colaboradores sobre el número de horas de trabajo que se esperan de él.



Las siguientes tablas muestran la comparación con años anteriores:

#### Colaboradores hombres

	2010	2013	2016	2017	Evolución
Muy en desacuerdo	67%	46%	59%	43%	✗
De acuerdo	25%	38%	36%	43%	✗
Totalmente de acuerdo	8%	16%	5%	15%	✗

#### Colaboradores mujeres

	2010	2013	2016	2017	Evolución
Muy en desacuerdo	43%	55%	53%	49%	✓
De acuerdo	24%	26%	27%	35%	✗
Totalmente de acuerdo	33%	29%	20%	15%	✓

La información que se observa aquí muestran que, a nivel de cultura, no ha habido un desarrollo favorable en Chile. Ha aumentado la percepción de las expectativas de carga de trabajo, así como también se percibe que las políticas RFC afectan al desarrollo profesional.





# IMPACTO DE LAS RFC SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Las políticas de RFC tienen un efecto directo sobre las personas que se desarrollan dentro de una organización y por tanto se relacionan también con su desempeño. Es por esto que el resultado puede ser realmente positivo cuando los colaboradores efectivamente tienen a su alcance políticas, liderazgo y una cultura organizacional que incentiven la conciliación entre trabajo y familia.

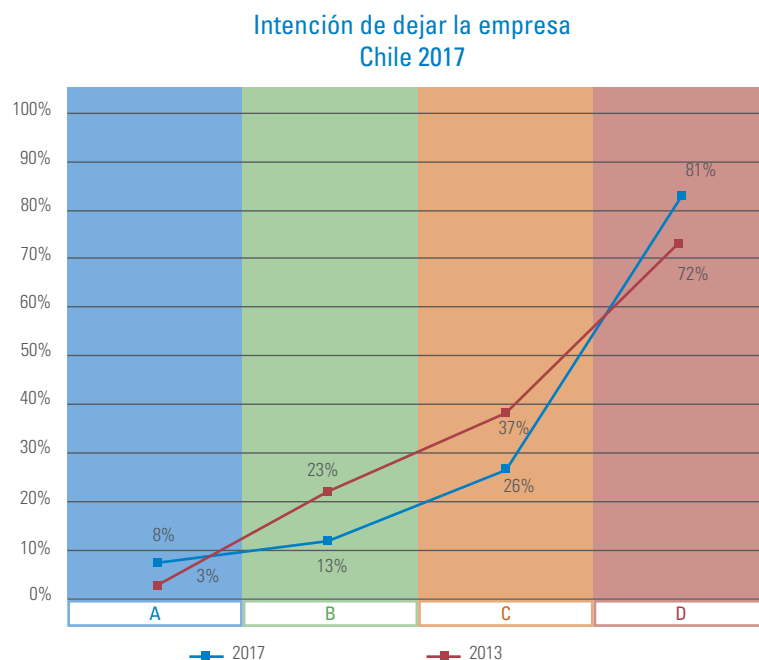
Cabe destacar entonces que un entorno familiarmente responsable tiene un claro impacto positivo en muchas dimensiones, de las cuales el IFREI mide las siguientes:

- Intención de dejar la empresa
- Igualdad de oportunidad hombre-mujer
- Percepción de apoyo de la organización

## Intención de dejar la empresa

El deseo de abandonar la empresa en un futuro cercano, si el entorno externo lo permite, puede tener efectos negativos en el desempeño y productividad de una organización. A mayor intención de dejar el puesto de trabajo disminuye el compromiso, aumenta la rotación y hay menor fidelización de talento.

El siguiente gráfico se muestra la intención de dejar la empresa por entorno, tanto para el 2017 como para el 2013. Esto es medido con preguntas relacionadas a la preferencia de otro trabajo por sobre el actual, la intención de dejar la empresa en el corto plazo y el interés que la persona tiene por dejar su trabajo actual, con respuestas del rango 1 al 7 (siendo 1 el nivel más bajo de intención y 7 el nivel más alto).



Según la información presentada en el gráfico observamos que la intención consciente y voluntaria de dejar el trabajo, en general, ha disminuido en los entornos B y C. En el entorno A se observa un aumento en la intención de dejar la empresa, de un 3% a un 8%, al igual que en el entorno D que pasó de un 72% a un 81%.

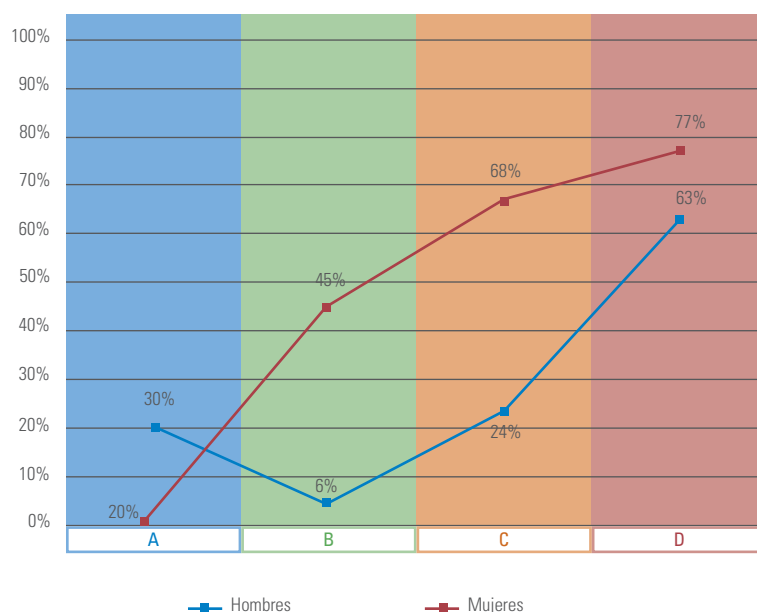
## Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer

La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, conocida como igualdad de género, es un tema que se toca no sólo en temas de brecha salarial sino también en aquellas situaciones en las que ser hombre o mujer es un factor determinante al momento de tomar una nueva posición dentro una organización.

Aquí presentamos la percepción que existe, tanto de hombres como mujeres, dentro de las organizaciones respecto de hasta qué punto sus pares según su género tienen una mayor facilidad de promocionar dentro de su empresa. La situación ideal sería que no existieran sesgos que favorezcan a ni a hombres ni mujeres, sino que las promociones laborales se basaran únicamente en los méritos por el cumplimiento de las responsabilidades.

Sin embargo, la realidad es distinta. En los siguientes gráficos se muestra el porcentaje de hombres y mujeres dentro de cada entorno que consideran, con una alta calificación, que existe una falta de igualdad de oportunidades.

Falta de igualdad de oportunidades: sesgo que favorece a los hombres  
Chile 2017

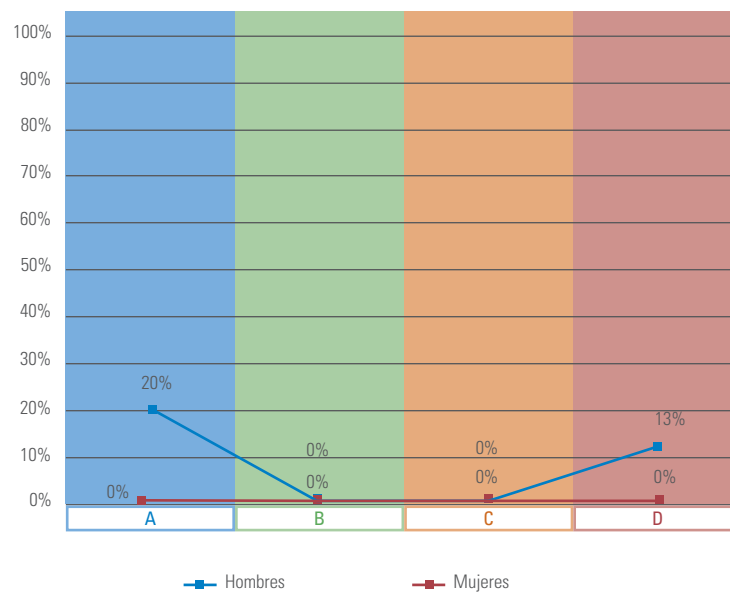


Por lo tanto, parece que los datos muestran que las personas no perciben igualdad de oportunidades en las organizaciones. Y esto es negativo tanto para la empresa y sus resultados, como para las personas que en ella trabajan.

Se puede observar en el gráfico anterior que la diferencia en la igualdad de oportunidades a favor de los hombres se percibe principalmente en los entornos C y D, y son las mujeres las que más lo sienten. A nivel general, se percibe que si existe un sesgo que favorece a los hombres en temas de igualdad de oportunidades.

En cambio, sí medimos cómo se percibe el sesgo que favorece a las mujeres observamos que tanto hombres como mujeres, perciben una desigualdad mínima a favor de la mujer, situación muy distinta a la que observamos antes. Lo anterior se puede ver en el siguiente gráfico: Se observa en el gráfico anterior, que tanto hombres como mujeres, perciben una desigualdad mínima a favor de la mujer, situación muy distinta a la que observamos antes. Los porcentajes varían desde un 0% en los entornos B y C a un 20% en el entorno A y 13% en entorno D. De esto se desprende que no se percibe un sesgo que favorezca a las mujeres en temas de igualdad de oportunidades.

Falta de igualdad de oportunidades: sesgo que favorece a las mujeres  
Chile 2017



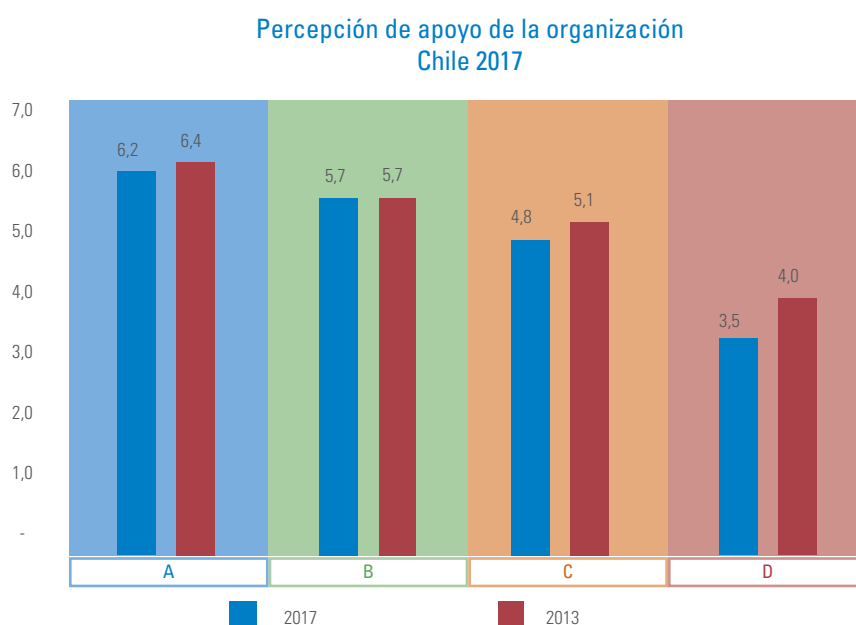
Se observa en el gráfico anterior, que tanto hombres como mujeres, perciben una desigualdad mínima a favor de la mujer, situación muy distinta a la que observamos antes. Los porcentajes varían desde un 0% en los entornos B y C a un 20% en el entorno A y 13% en entorno D. De esto se desprende que no se percibe un sesgo que favorezca a las mujeres en temas de igualdad de oportunidades.



## Percepción de apoyo de la organización

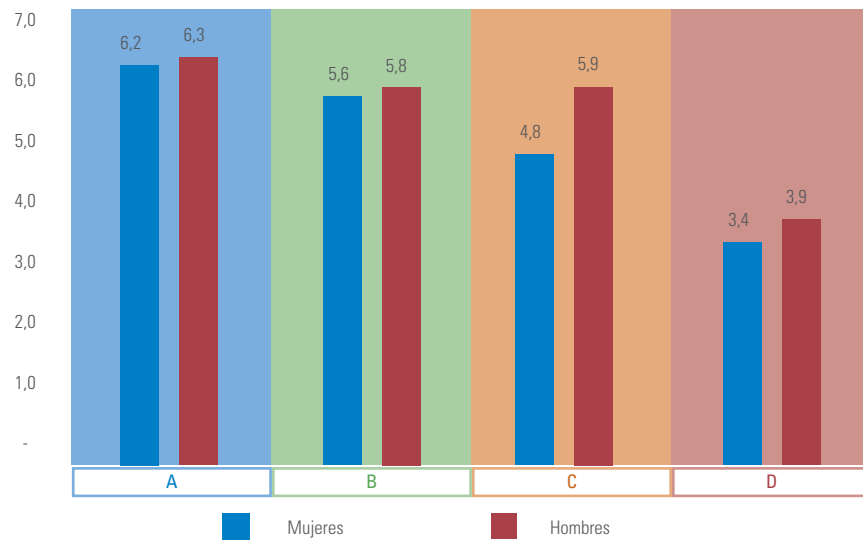
La percepción de apoyo de la organización depende entonces de los factores que inciden en este vínculo emocional, como lo son las políticas y los recursos que se ponen a disposición de las personas y de la interacción de ellos con sus supervisores. Una buena percepción crea un vínculo emocional que identifica a los empleados con la organización.

El siguiente gráfico se refiere a la percepción del apoyo de la organización, y es resultado de respuestas a interrogantes como si la organización ayuda a los colaboradores cuando tienen un problema, si la organización se preocupa por el bienestar de sus empleados, o si toma en cuenta la opinión de los empleados.



En el siguiente gráfico analizamos estos números por género. Observamos así que, el año 2017, en todos los entornos, los hombres perciben un mayor apoyo por parte de la organización que sus pares mujeres.

Percepción de apoyo de la organización según género  
Chile 2017





# IMPACTO DE LAS RFC SOBRE LOS COLABORADORES

El entorno en el que trabaja la persona afecta de modo directo al colaborador, y a su modo de vida. Por lo tanto, es muy relevante conocer cómo el entorno en el que trabaja el colaborador le afecta, a él (ella) directamente, y de modo indirecto a sus familiares y su entorno social. Los efectos directos e indirectos se observan en variadas dimensiones las cuales se presentan a continuación.

## Horas de dedicación al trabajo

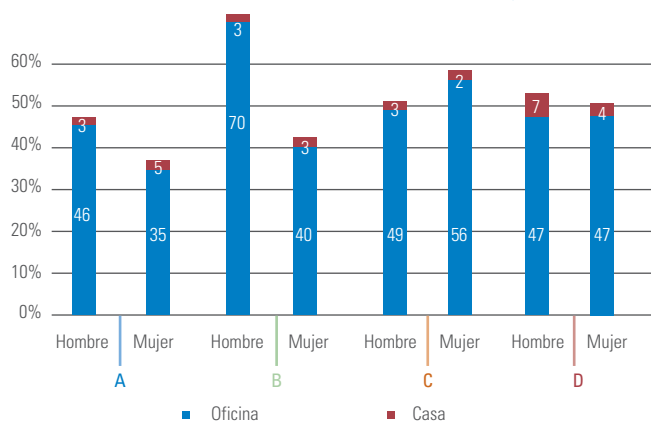
El conflicto trabajo y familia nace principalmente de la falta de equilibrio entre los distintos roles en las distintas fases de la vida. Desbalance que se ve especialmente en la demanda de tiempo que de cada uno de los aspectos de la vida de una persona.

El tiempo es un recurso de características muy singulares, que lo hacen especialmente valioso. Por una parte, y a diferencia de otros recursos, cada día todos nosotros lo poseemos en la misma medida (24 horas/día). Por otra parte, es inflexible (nadie puede generarlo); es intransferible (no podemos venderlo, regalarlo ni comprarlo); es incierto (no es posible saber cuánto tiene cada uno, sino sólo cuánto hemos consumido); y no es acumulable.

Por lo tanto, es importante que el tiempo de cada persona sea invertido de manera adecuada generando un equilibrio, entre por ejemplo el tiempo que le dedican al trabajo, a la familia, o a las actividades personales.

A continuación, se presentan datos del promedio de horas que trabajan los colaboradores chilenos a la semana:

Promedio de horas a la semana de trabajo 2017

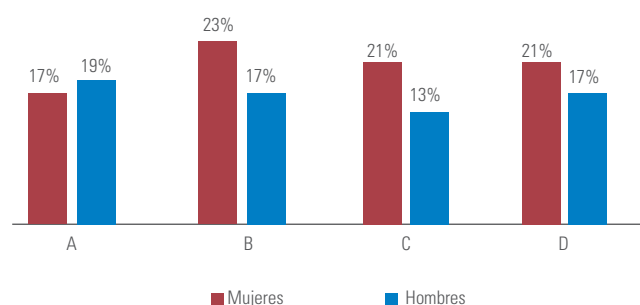


## Horas de dedicación a la familia

Como hemos considerado anteriormente, el tiempo es un recurso escaso de características muy peculiares (no transferible, inelástico, e incierto entre otras).

Por ello en el IFREI, no solo preguntamos cuántas horas la persona dedica a su trabajo, sino también cuántas dedica a su familia. Ya que podría darse el caso de que las horas que se liberan en los entornos enriquecedores y favorables, las personas las dediquen a intereses personales no relacionados con sus familias.

Dedicación horas a la semana Chile 2017



Del gráfico anterior se desprende que, excepto por el entorno A, las mujeres dedican más tiempo a sus hijos que sus pares hombres.

En la tabla siguiente se presenta el promedio de horas que una persona pasa con sus hijos comparado con las horas que sus respectivas parejas lo hacen:

	Número de horas a la semana que usted pasa exclusivamente con su hijo	Número de horas a la semana que su pareja pasa exclusivamente con su hijo
Mujeres	22	13
Hombres	17	27

## Satisfacción con la integración trabajo y familia

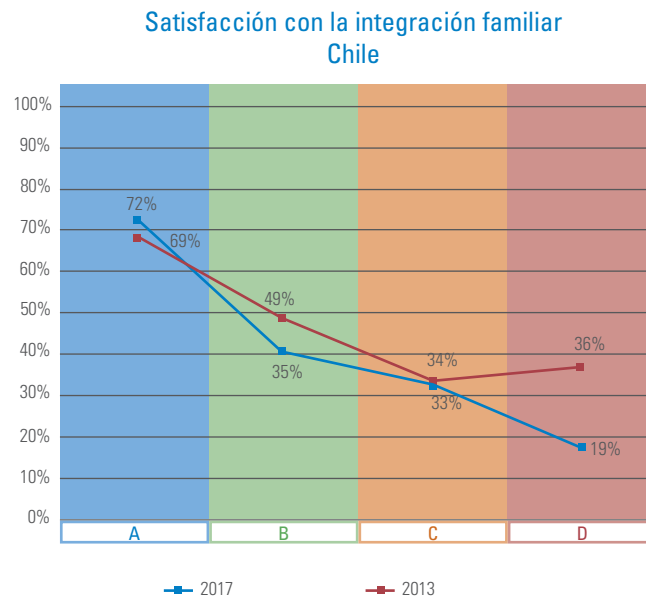
Las circunstancias familiares de los trabajadores pueden ser muy diversas. Por ello, además de medir el número de horas que la persona dedica a su tarea profesional, es importante medir su experiencia subjetiva de cómo integra su vida laboral y familiar.

En el IFREI medimos el nivel de satisfacción de la persona con la gestión del tiempo y la atención prestada a la familia y el trabajo, de modo que los dos ámbitos encajen armónicamente con el objetivo que se ha propuesto. Lo hacemos con una escala reducida que hemos extraído de la que originalmente produjo Valcour, M. (2007).

Esta variable es relevante para el estudio de la RFC porque la satisfacción viene en gran medida facilitada por los recursos que la empresa proporciona a la persona para realizar el trabajo de modo autónomo y flexible, de forma que pueda contribuir en el trabajo sin que se vea afectada negativamente en su vida familiar. Como no podía ser de otra manera, la satisfacción con la integración trabajo-familia es mucho mayor para las personas que trabajan en entornos A (enriquecedores) o B (favorables) que para las personas que están en entornos C (desfavorables) o D (contaminantes).

El siguiente gráfico presenta la proporción de personas de quienes están más satisfechos con el equilibrio de su vida laboral y familiar. no podía ser de otra manera, la satisfacción con la integración trabajo-familia es mucho mayor para las personas que trabajan en entornos A (enriquecedores) o B (favorables) que para las personas que están en entornos C (desfavorables) o D (contaminantes).

El siguiente gráfico presenta la proporción de personas de quienes están más satisfechos con el equilibrio de su vida laboral y familiar.



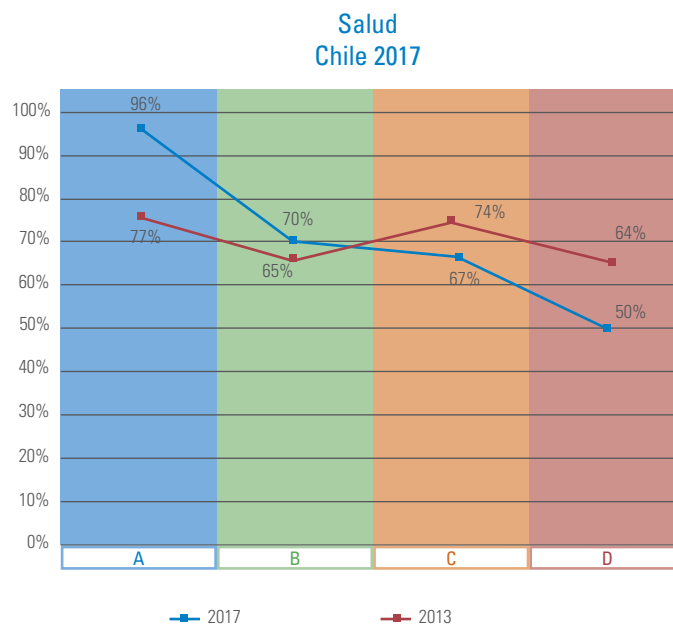
Como no podía ser de otra manera, la satisfacción con la integración trabajo-familia es mucho mayor para las personas que trabajan en entornos A (enriquecedores) o B (favorables) que para las personas que están en entornos C (desfavorables) o D (contaminantes).

## Salud

La salud de las personas es un aspecto muy importante para el desarrollo de un país. Existen diversos costos sociales asociados a la falta de salud, la que a su vez en muchas ocasiones es generada por los entornos laborales. Algunos de los costos sociales que son generados por los entornos laborales están:

- \* El aumento del costo sanitario, como consecuencia del tabaquismo, alcohol, ansiedad, insomnio que en un elevado número de ocasiones está relacionado con el stress laboral.
- \* La disminución de la productividad del país, por la incapacidad de las personas que enferman de seguir aportando al mismo nivel en que lo harían si no les faltase la salud.
- \* El costo de la cobertura social de las personas en situaciones crónicas que se hacen incapaces de participar en el mundo laboral, necesitando por tanto cobertura, por ejemplo, para bajas de larga enfermedad.

En el IFREI preguntamos a los colaboradores como sentían que es su salud en relación a la de otras personas de su edad y de su entorno social inmediato. Las respuestas nos muestran que el entorno de RFC está directamente relacionado con el nivel de salud que la persona percibe tener. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta 2017 y 2013:



De lo anterior se desprende que, en 2017, que en el entorno A, la salud de los colaboradores es excelente (96%), mientras que en el entorno D es más preocupante (50%).



# CONCILIACIÓN: EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

Durante el siglo XX y XXI, en el mundo entero ha tenido lugar un importante cambio demográfico que se ha caracterizado por un aumento en las expectativas de vida de las personas, así como también en un descenso de la tasa de natalidad. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), entre el año 2000 y 2050 la proporción de mayores de 60 años se duplicará, pasando desde un 11% a un 22% (OMS).

Chile no ha sido la excepción en este aspecto, y según datos de la CELADE-CEPAL hacia el año 2100 los mayores de 60 años representarán el 36,6% y los menores de 15 años el 15,4%. El grado de envejecimiento en Chile es uno de los más altos del mundo y muy similar al de países desarrollados. Hacia el año 2025 habrá más personas mayores de 60 que menores de 15 y el número de mayores de 80 se cuadruplicará al 2050.

Lo que sí ha cambiado es que el adulto mayor de hoy ya no coincide con una visión tradicional de una persona necesitada de cuidado y protección, sino que corresponde a una persona, en la mayoría de los casos con vitalidad y autonomía necesaria para seguir siendo un aporte a la sociedad y seguir desarrollando sus propios intereses (Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile, 2017). Este cambio de perfil necesita también un cambio a nivel de políticas públicas y empresas que tenga un enfoque no solo de protección sino también de desarrollo y de mejora de la calidad de vida de los adultos mayores de nuestro país. Se debe reconocer que este creciente envejecimiento de la población chilena afectará a la sociedad en todo sentido, debido a que este cambio demográfico traerá consecuencias a nivel de la salud, educación, pensiones, fuerza de trabajo, urbanidad, transporte, niveles de pobreza, entre otros.

Somos conscientes que son muchas las áreas y dimensiones que se ven afectadas por el envejecimiento de la población y dado que no podemos entrar en detalle en cada una de ellas, en este capítulo hemos decidido abordar brevemente tres áreas: la salud, las dependencias y el adulto mayor en el mercado laboral.

## Evolución de la población

Tal como se mencionó, Chile ha experimentado un fuerte cambio demográfico en las últimas décadas. Los adultos mayores son un segmento que crece rápidamente y que se convierte cada vez más en un porcentaje mayor en la población total.

Actualmente Chile cuenta con una población mayor de 60 años de 14,9% (INE, 2014), excediendo al promedio de América Latina que es de 14,0% (WHO & UN partners, 2015). De hecho, se espera que para el año 2020 el porcentaje actual de personas mayores en Chile suba a 17,3% (INE, 2014). Para el año 2050, se estima que Chile será el segundo país de América Latina con mayor porcentaje de adultos mayores (30,6%), siendo solamente superado por Cuba (38,4%) y estando sobre el promedio regional (24,9%) (CEPAL, 2014).

Respecto a las expectativas de vida en Chile, según la Organización Mundial de la Salud (2016) Chile presenta la mayor esperanza de vida media de América Latina (80,5 años), en específico en las mujeres, las expectativas son de 83 años y en los hombres de 79 años. Cabe destacar que Chile es el único país de la región

que supera los 80 años de esperanza de vida media, y que está bastante sobre la media global, que es de 71,4 años (OMS, 2016). Para el año 2050, se espera que las expectativas de vida promedio del país sean 87,8 años (United Nations, 2015).

Por otro lado, si observamos la tasa de natalidad de Chile, los índices muestran una constante y considerable disminución en los últimos 20 años. El índice de fecundidad - número medio de hijos por mujer - en Chile tuvo una gran caída entre 1962 y 1979, donde el promedio pasó de 5,4 a 2,7 hijos por mujer; para el año 1999 bajó aún más llegando a 2,08 hijos por mujer (INE, 2011); y para el año la tasa de fecundidad fue de 1,75 hijos por mujer (Datosmacro, 2017).

Estos dos cambios demográficos llevaron a que hoy Chile se encuentre en una etapa avanzada en la transición demográfica de la población (INE, 2010). Así, la estructura etaria se transformará



completamente cambiando las necesidades sociales y políticas en torno a áreas tan diversas como el cuidado, el trabajo, la economía, la salud, la educación, la vivienda, entre otras (SENAMA, 2011).

## ¿Cómo es el adulto mayor en Chile?

Un estudio realizado por Matías Braun (2016) de la Fundación IM Trust & Credicorp Capital entrega una buena caracterización del adulto mayor chileno. El adulto mayor promedio vive principalmente en el centro del país, es casado, no completó la enseñanza media, es jefe de hogar y se encuentra afiliado a Fonasa. En más detalle algunos de estos datos son:

- \* Un 51,6% de los adultos mayores tienen entre 60 y 70 años, mientras que un 16,8% es mayor de 80 años
- \* A nivel de género un 57% son mujeres y el 43% hombres
- \* El 56,7% viven en el centro del país, un 33,6% en el sur y solamente un 9,7% en el norte
- \* A nivel de educación un 71,9% tienen enseñanza media incompleta y solamente un 10,3% tienen enseñanza superior completa
- \* Un 61% de los adultos mayores son jefes de hogar, y de ellos un 65% de ellos reciben pensiones inferiores a los \$250.000 pesos
- \* En términos de salud, el 86,1% de ellos están afiliados a Fonasa y un 7,4% de ellos el sistema de ISAPRES.

## Salud

El envejecimiento de la población a nivel mundial es un tema de preocupación para el sistema de salud, ya que los adultos mayores necesitan cuidados diferentes al resto de la población y son quienes en general más demandan al sistema. Es importante no sólo tomar en cuenta el cambio de estructura de la pirámide poblacional, sino que también el efecto combinado de este proceso con el de transición epidemiológica<sup>3</sup>, dado que existe una relación directa entre ambos. Los países con un envejecimiento más avanzado de su población también muestran una transición epidemiológica más acelerada (Superintendencia de Salud, 2006).

---

<sup>3</sup> Es el estudio de la distribución y los determinantes de estados o eventos (en particular de enfermedades) relacionados con la salud y la aplicación de esos estudios al control de enfermedades y otros problemas de salud (OMS, 2017)

Chile comparte el perfil epidemiológico con países desarrollados, por lo que se puede predecir qué se debe enfatizar en la prevención y promoción de un “envejecimiento saludable”, a modo de garantizar un buen estado de salud, autonomía e independencia del adulto mayor (Superintendencia de Salud, 2006). A modo de ejemplo, a nivel mundial a medida que la población va envejeciendo aumenta también la cantidad de casos de demencia, cómo es el Alzheimer. El riesgo de padecer esta enfermedad aumenta con la edad y se estima que entre un 25-30% de las personas de 85 años o más padecen cierto grado de deterioro cognitivo.

El aumento radical en la expectativa de vida de mujeres y hombres en Chile es un buen indicador del progreso del país, pero solo toma en cuenta el largo de la vida y no su calidad. Según datos del estudio presentado por la Fundación IM Trust y Corpcapital (2016), la gran mayoría de los adultos mayores fallece por alguna enfermedad (93%), mientras que solo un 7% fallece por causas externas tales como caídas, accidentes de tránsito y/o suicidios. Según datos de este mismo estudio las enfermedades más comunes que causan la muerte del adulto mayor son las del sistema circulatorio (32%), seguido por los tumores (27%) y luego por las enfermedades del sistema respiratorio (13%).

Es importante ser consciente que, en Chile, la salud se deteriora en forma importante en los adultos mayores, especialmente en los más pobres. A medida que disminuye el nivel de ingreso, disminuyen los años de educación formal y pertenecer al nivel económicamente más bajo es un factor para la presencia de enfermedades.

## Dependencia del adulto mayor

A medida que la gente envejece se vuelve cada vez más dependiente, impactando directamente tanto social como económicamente al grupo familiar. La capacidad de la familia para cuidar a los adultos mayores está disminuyendo, debido principalmente a que la composición de la familia ha cambiado, volviéndose cada vez más pequeña y con las mujeres del hogar incorporadas al mercado laboral. Por lo que, no siempre, hay alguien que se quede en casa cuidando a los hijos, padres o suegros. Así cada vez se hace más difícil para la familia el cuidado de los adultos mayores dependientes.

Por otro lado, existe una creciente demanda de cuidados especializados (Arriagada, 2009). Se estima que para el año 2050, la cantidad de adultos mayores dependientes se multiplicará por cuatro en los países desarrollados (OMS, 2012). De hecho, existe una brecha significativa entre las necesidades de cuidado y los cuidadores disponibles en donde se espera una demanda de cuidado mayor a la de la población estimada (Servicio Nacional del Adulto Mayor, 2011). Para los años 2015, 2025 y 2050 se proyecta que sea superior al 30% aproximadamente a la población estimada (Arriagada, 2009).

Los costos de los cuidados a largo plazo han ido aumentando, así como también dado el aumento de las expectativas de vida han aumentado el número de años en los que se necesitan estos cuidados. De acuerdo a la presentación realizada por Matías Braun (2016) los gastos por cuidados de largo plazo han ido aumentando en el tiempo y se estima que así seguirá siendo. En Chile el año 2005 el costo era de \$38.000 y se espera que para el año 2020 sea de \$90.000, habiendo un aumento de más del doble en 15 años.

En términos generales, hoy la familia es la que responde al cuidado del adulto mayor y especialmente la mujer. Son ellas las que dejan de estudiar o trabajar para brindar cuidados a los adultos mayores. Dado que la familia juega un rol importante, se hace necesario crear mecanismos de soporte para ella, generando formas de apoyo. El 86% de las veces el principal cuidador de las personas mayores con dependencia son mujeres (Braun, 2016).

El cuidado de los adultos mayores tiene varios efectos sobre las mujeres cuidadoras tales como la disminución de sus posibilidades laborales, les provoca deterioro en su salud mental, disminuye sus pensiones y tienen menos tiempo libre para ellas.

## El adulto mayor y el mercado laboral

Los cambios demográficos que experimentan muchos países han despertado la inquietud de los gobiernos por prolongar la vida laboral de las personas. En Chile, la tasa de participación en el mercado del trabajo de mayores de 60 años, aun cuando es superior al promedio de los países de la OCDE fue de 14,1% el 2015 (Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile, 2017).

Respecto de las condiciones de trabajo de los adultos mayores, en general hay una mayor incidencia de empleos informales y falta de contratos. Además, en los grupos de mayor edad se incrementa el porcentaje de trabajadores "por cuenta propia" y aumenta la importancia del trabajo en microempresas.

La jubilación no implica dejar de trabajar. Las personas mayores tienden a trabajar independientemente, aunque sus ingresos disminuyen considerablemente. De acuerdo al estudio Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile, las principales razones para seguir trabajando para los mayores de 60 años son las necesidades económicas (64,5%) seguido porque les gusta su trabajo (17,1%), mantenerse activos (14,7%) y no quedarse en caja (2,6%).

En el ámbito económico, actualmente, hay cinco personas económicamente activas por cada persona mayor, pero para el 2025 habrá solo tres (SENAMA, 2011). Las personas mayores no solo contarán con menos personas que puedan apoyarlas económicamente, sino que también tendrán que financiar jubilaciones más largas. Dado esto se vuelve aún más importante pensar en la incorporación de ellos al mercado laboral, lo que les permitirá aumentar sus ingresos, liberará la carga de cuidado económico de sus familias y mantendrá el tamaño necesario del segmento económicamente activo.

No obstante, lograr que el mercado del trabajo genere oportunidades para los adultos mayores no es fácil ni inmediato. El ingreso o mantención de los adultos mayores en el mercado laboral enfrenta varias complejidades y dificultades. Por una parte, ellos están buscando jornadas más flexibles o más cortas. Y por otra, hay temas de educación y capacitación que los dejan en desventaja frente a los más jóvenes.

## ■ Envejecimiento positivo

Históricamente, el debate sobre el envejecimiento se ha centrado en sus elementos negativos. Aunque las políticas previsionales y de salud son fundamentales, el énfasis en los jubilados y enfermos ha hecho pensar en los adultos mayores como carga y no como recursos (Calvo, 2013). Dado esto es que resulta muy interesante conocer el concepto del envejecimiento positivo.

El envejecimiento positivo es uno de los enfoques teóricos existentes para abordar el problema de envejecimiento y que se refiere a un envejecimiento saludable y a un envejecimiento activo. Como política, la esencia de este envejecimiento es que no se limita a solucionar problemas, sino que lo que busca es crear un futuro deseable. Se trata de que el país enfrente como un desafío esta nueva estructura demográfica e integre a los adultos mayores en los distintos ámbitos de la sociedad (Calvo, 2013).

El SENAMA lanzó el año 2012 un plan a 13 años llamado La Política Integral de Envejecimiento Positivo. Esta política enfrenta el envejecimiento y la vejez en toda su magnitud, partiendo por el Estado en conjunto con la sociedad civil y las familias chilenas. Lo novedoso de esta política integral es que no se limita a solucionar problemas, sino que busca crear un futuro deseable generando que los adultos mayores sean autovalentes y estén integrados en los distintos ámbitos de la sociedad y tengan buenos niveles de calidad de vida.

Esta política es un marco de acción a largo plazo que establece objetivos multisectoriales que incluyen aspectos como la salud, la seguridad económica, la educación, el maltrato, el acceso a la justicia, vivienda y transporte, entre otras. Tiene así una serie de objetivos generales, y luego determinados objetivos específicos por sector. Los tres objetivos generales: (1) proteger la salud funcional de los de las personas mayores; (2) mejorar su integración y participación en distintos ámbitos de la sociedad; y (3) incrementar el bienestar subjetivo de las personas mayores.

Chile necesita de este tipo de políticas porque es un país envejecido y que continuará envejeciendo a un ritmo acelerado. Los chilenos que nacen hoy esperan vivir 79 años, esto es cerca de 25 años más que aquellos que nacieron en 1950. Este aumento de un cuarto de siglo en la expectativa de vida, ha sido acompañado por una fuerte disminución de la tasa de natalidad. Como resultado de esto, y tal como lo mencionamos antes, podemos esperar que los adultos mayores superen a los menores de 15 años en el año

2025. Dado esto, el hecho de que el SENAMA ha enfrentado este cambio demográfico y lo ha tomado como una oportunidad nos parece tremendamente positivo.

## ■ El desafío

La demografía de Chile está cambiando rápidamente, y en vez de ver este proceso de envejecimiento como algo negativo, el llamado es a verlo como una oportunidad. Tendremos más adultos mayores que vivirán más años y con mejor salud que antes, lo que implica un activo para nuestro país que debe ser aprovechado adecuadamente. Como sociedad debemos instalar una nueva mirada respecto al adulto mayor.

El envejecimiento tendrá un impacto fuerte en nuestro país y en la vida de cada uno de nosotros. En el ámbito económico vamos a tener que adaptarnos a una nueva realidad lo que significa que, deberemos modificar el mercado laboral para permitir el empleo de las personas mayores, promoviendo la flexibilidad laboral de manera de retenerlos, y entregarles condiciones de trabajo adecuadas.

Invitamos a las empresas a mirarse internamente y a analizar cómo se están adaptando a esta realidad inminente. Los adultos mayores pueden ser un gran aporte para el mercado laboral, siempre que les demos esa oportunidad. Se deben crear sistemas para capacitar a los adultos mayores en las nuevas tecnologías. La educación continua debe estar disponible para todas las edades, pues nunca se está viejo para aprender algo nuevo. La experiencia de vida y los conocimientos de los adultos mayores serán un beneficio para todos por lo que se hace imprescindible generar mecanismos que promuevan el traspaso de capital humano acumulado desde las personas mayores hacia el resto de trabajadores.

Como sociedad, y tanto desde las empresas como desde el Estado, debemos generar mecanismos y actividades de integración intergeneracional y de solidaridad y promover un cambio cultural en el que se valore el aporte y la capacidad de los adultos mayores para la sociedad y sus comunidades.





## CONCLUSIONES

---

Entregar a los trabajadores/as la opción de conciliar su vida laboral, familiar y personal es un elemento importante de la gestión del capital humano, que se ha vuelto cada vez más relevante debido a los fuertes cambios sociales, demográficos y culturales vividos en el último tiempo. La importancia que tiene el tiempo libre de las personas para su vida personal y familiar, en definitiva, es un tema que sin duda cobra mayor relevancia que en las generaciones pasadas. Es por esto que la incorporación de políticas RFC en las organizaciones se hace necesaria y ayudará a evitar el conflicto de conciliación, generando múltiples beneficios tanto a nivel individual como organizacional.

Existen muchas alternativas de medidas de conciliación que van más allá de la conocida reducción de jornada. De hecho, tal como se vio en este documento, la reducción de jornada es sólo una de las posibles medidas dentro de la amplia gama de políticas de flexibilidad de tiempo. Eso sí, la organización no debe fijarse sólo en las medidas de conciliación, ya que se ha comprobado que las políticas formales no son suficientes para crear un entorno de RFC.

Tener políticas formales que apoyen el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es un primer paso para lograr ser una empresa con RFC. No obstante, una cosa es tener políticas y otra cosa es que los trabajadores las conozcan y las usen. Así las políticas formales no son suficientes para crear un entorno flexible y compatible con los intereses personales. Para llevarse a cabo plenamente se necesita el refuerzo de la cultura corporativa.

La cultura corporativa se compone de las prácticas laborales que se implementen y del comportamiento de los supervisores y directivos respecto de sus colaboradores, así como también el ambiente que exista entre los pares. Por esto si una empresa busca ser responsable con la familia a nivel organizacional debe identificar las prácticas que impiden la conciliación trabajo, familia y vida personal de sus trabajadores y también ganar el compromiso de sus directivos en sus planes de conciliación.

Para llevarse plenamente a cabo necesitan el refuerzo de varios elementos más informales tales como el liderazgo, la comunicación y la cultura corporativa. La cultura corporativa es muchas veces más informal y no necesariamente se encuentra plasmada en un documento, pero constituye el clima, el modo de trabajar, la actitud que percibe en la organización, y la actitud hacia los colaboradores. Por lo tanto, la actitud que tengan los líderes hacia sus colaboradores es algo esencial. Una cultura flexible y responsable familiarmente no se logra de la noche a la mañana. Las empresas deben ir desarrollándola a lo largo de diferentes niveles, de modo progresivo.

Lo que sí está claro es que el hecho de que las empresas desarrollen la Responsabilidad Familiar Corporativa redunde en beneficio de todos. Como hemos visto la RFC facilita unos mejores resultados empresariales, dado que las personas están más comprometidas, tienen una menor intención de dejar la empresa, y perciben una mayor igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.



## PAÍSES COLABORADORES DEL ESTUDIO IFREI

### Argentina



**Patricia Debeljuh**

Es la Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del IAE Business School, Universidad Austral. Es Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra- España (2002). En 2013 realizó el Programa de Alta Dirección en el IAE Business School de Argentina.

Durante más de diez años fue Profesora Titular Ordinaria en la Universidad Argentina de la Empresa a cargo de la materia Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable en las maestrías de la Escuela de Dirección de Empresas.

Su experiencia académica se ve enriquecida por trabajos de investigación en diversas empresas nacionales e internacionales dirigidos a implementar la gestión de la ética dentro de las organizaciones, la responsabilidad familiar corporativa y el desarrollo de mujeres directivas. Ha acompañado procesos de la acreditación IFREI en empresas de Argentina y de Centroamérica contratada por EMPREPAS, ANEP y OIT.



**Maria Elena Ordoñez y Revuelta**

Coordinadora e investigadora Senior en el Centro Conciliación Familia y Empresa de IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina. Tiene un PhD en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra en 2014 y un MBA en IAE Business School, por la Universidad Austral de Buenos Aires en 2003.

Su trayectoria profesional como investigadora se ha centrado en temas de Responsabilidad Familiar Corporativa y liderazgo en las organizaciones e integración familia y trabajo en la gestión empresarial. Ha sido profesora en la Universidad Argentina de la Empresa y en la Universidad Internacional de Catalunya en temas de gestión de proyectos y diseño, y evaluación de Políticas Familiares.

Ha trabajado en diversas empresas Latinoamericanas como consultora, enfocada en el asesoramiento, la gestión de proyectos en áreas de Dirección de Personas, Conciliación trabajo y familia, RSE e inversión.



## Chile



**Maria José Bosch Kreis**

Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School y Profesora Asociada, ESE Business School.

Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional. Dirige el Club IFREI Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Ph.D. in General Management, IESE Business School. Master of Research in Management, IESE Business School. Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile.



**María Paz Riumalló Herl**

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, mujeres en la dirección y liderazgo. Ha investigado también en temas de ética y gobierno corporativo.

MBA, ESE Business School de la Universidad de los Andes. Ingeniero Comercial, Universidad de los Andes.



**Ana Carolina Bolaños González**

Asistente de Investigación del Centro trabajo y Familia del ESE Business School. Investiga en temas de conciliación trabajo y familia y de liderazgo femenino.

Ingeniero comercial, Universidad de los Andes.

## Colombia



**Sandra Idrovo**

PhD – Comunicación Cum Laude y M.A. – Ciencias de la Información, Suma Cum Laude, de la Universidad de Navarra, Pamplona – España.

Directora de Investigación y Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE – Business School. Consultora en temas de conciliación trabajo-familia. Ha dictado conferencias y presentado trabajos de investigación, sobre temas de Comunicación y Cultura y Cultura y Empresa en Ecuador, EE.UU., Italia, Turquía, Inglaterra y Uruguay.



**Carolina Torres**

Internacionalista y politóloga de la Universidad del Rosario, Bogotá- Colombia, Especialista en Proyectos para el Desarrollo, Universidad Externado de Colombia.

Investigadora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE- Business School, enfocada en temas de RSC y conciliación trabajo-familia.

## Filipinas



**Maria Victoria Caparas**

Profesora Asociada de la Universidad de Asia y el Pacífico. Imparte cursos de Organizational behavior, Gestión de Recursos Humanos y métodos de investigación de gestión. Recibió su Ph.D en Gestión por la Universidad de Navarra, su máster en Administración de Negocios por la Universidad de Londres y su carrera (summa Cum Laude) en Administración de Negocios por la Universidad de East. La Dr. Caparas es la principal investigadora del Club IFREI en Filipinas. Ella participó en uno de los grupos expertos de Naciones Unidas sobre la preparación de Año Internacional de la Familia en 2014.

## Guatemala



Hugo Cruz

Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (Cum Laude) por la Universidad de Navarra. Realizó su tesis doctoral sobre los “Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la motivación de los colaboradores”. Es Director Académico de UNIS Business School y Director Ejecutivo del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, ambas instituciones de la Universidad del Istmo (Guatemala). Desde 2009 colabora con el ICWF en la aplicación del IFREI en Guatemala. Es socio consultor de NCH and Partners. Casado y padre de 4 hijos.



María Olga Umaña de Matheu

Licenciada en Administración de Empresas (Cum Laude) por la Universidad Francisco Marroquín. Cuenta con un MBA con énfasis en mercado. Ha desarrollado toda una trayectoria laboral en el campo de la Investigación de mercados y mejora de estrategias de marketing. Actualmente es socia de Action Market, empresa especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo desde el año 2009 en la ejecución de varios proyectos de investigación en el área de trabajo balance-familia y ética empresarial, entre ellos la aplicación del IFREI en Guatemala. Casada y madre de 3 hijos.



Elisa Gómez de Rodríguez

Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar y Máster en Educación Universitaria por la Universidad del Istmo. Después de una exitosa trayectoria profesional en empresas de gran calado como Colgate-Palmolive, decidió independizarse y fundar Action Market, empresa especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo desde el año 2009 en la ejecución de varios proyectos de investigación en el área de trabajo balance-familia y ética empresarial, entre ellos la aplicación del IFREI en Guatemala. Casada y madre de 3 hijos.

## El Salvador



### Carmen Elena Hernández de Velado (Kalena)

Master de Matrimonio y Familia, por la Universidad de Navarra, Pamplona, España, (tesis en curso) Promoción 2016. Master en Bioética (2007) por la misma Universidad, en alianza con la Universidad del Istmo, Guatemala.

Master en Docencia por la Universidad del Istmo, Guatemala (2004). Recibió el diploma que la acredita como experta en el tema "Formación por Competencias (área Gerencial)", del programa piloto modalidad distancia, con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Milán, Italia y en alianza con el INSAFORP. Colabora como columnista en la sección Editorial de LA PRENSA GRAFICA desde 1990. Escribe también para la revista femenina ELLA, para la sección "Estilos", publicada por ese mismo periódico mensualmente.

Fundadora y Presidenta de la Fundación EMPREPAS, Miembro del Comité Nacional de Balance Familia y Trabajo y del Comité de RSC de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). Le fue otorgado el reconocimiento de "Profesional del Año 2014", de parte de la Universidad Dr. José Matías Delgado, en El Salvador, de la cual se obtuvo una licenciatura en administración de empresas, cuya tesis recibió la primera mención honorífica otorgada en la facultad de economía de esa Alma Mater.



### Emma de los Santos

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Durante 10 años laboró en la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa CEL, en diversas unidades administrativas. Luego fue Directora Ejecutiva del Centro de Capacitación Profesional para la Mujer SIRAMÁ. A continuación, desarrolló su trayectoria profesional como consultora de organismos no gubernamentales coordinando planes estratégicos con enfoque de procesos bajo Normas ISO.

Desde el año 2012 se ha desempeñado en forma paralela como Coordinadora Técnica del Plan Piloto realizado por Fundación EMPREPAS junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), dirigiendo a nivel local la investigación IFREI 2.0. En los últimos años también se ha dedicado a dirigir junto a su esposo una empresa familiar.

## México



Alejandra Moreno Maya

Directora de investigación del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, IPADE, México. Ingeniera industrial por la Universidad Panamericana, Máster en administración por la Universidad La Salle. Experta en el tema de inclusión del talento femenino en las organizaciones. Es asesora de empresas en temas relacionados con el área de Recursos Humanos y planeación estratégica, es Coach certificado para ejecutivos y Mentora de empresarias de alto impacto del programa Vital Voices. Ha participado como conferenciante en la CANACINTRA, COPARMEX, PAN, grupo Alta Dirección y diversas instituciones. Es autora del libro: *Rostros Femeninos en la Alta Dirección*, Pe&A, 2014; Es coautora de libros como: *Mujer y liderazgo*. México, LID Editorial, 2010; *Talento femenino en la Alta Dirección en México*, México, LID Editorial, 2012; y *En busca de un modelo*, IPADE, 2014.



Carolina Torres

Investigadora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, IPADE, México. Pedagoga por la Universidad Panamericana, estudiante de Ciencias Políticas y Administración Pública por la UNAM.

Experta en el tema de talento femenino, género y política educativa. Previamente participó como Estudiante Embajadora de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Es asesora académica del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE). Ha participado en proyectos de investigación sobre las conexiones intergeneracionales y talento femenino en la empresa, así como proyectos de legislación educativa en la Cámara de Diputados.

## República Dominicana



Carlos Martí Sanchis

Profesor Asociado Residente de Dirección de Personas en las Organizaciones de Barna Business School, República Dominicana. Ha desempeñado durante nueve años en diferentes departamentos y cátedras de IESE Business School. Paralelamente, ha asesorado a empresas desde las firmas consultoras Madrid Consulting Group y Digital Operators Group, de la que fue socio-fundador. Sus áreas de especialización, consultoría e investigación se centran en el desarrollo y transformación de organizaciones, dirección estratégica de personas, comunicación organizacional, comportamiento humano en las organizaciones, y desarrollo de competencias de liderazgo de directivos. Actualmente combina la docencia e investigación con la consultoría de dirección. Pertenece a las redes de investigación *Cross Cultural Management Network* e *International Center for Work and Family* de IESE Business School.

## Otros países colaboradores



Eramus University Rotterdam  
Netherlands



Escola de Direcção e Negócios  
Portugal



THE UNIVERSITY OF  
**WAIKATO**  
*Te Whare Wānanga o Waikato*

The University of Waikato  
New Zealand



Universidad Monteávila  
Venezuela



**LAGOS  
BUSINESS  
SCHOOL**  
**PAN-ATLANTIC UNIVERSITY**

Lagos Business School  
Nigeria



School of Human Resource Management  
Canada



Escuela de Dirección Universidad de Piura  
Perú



Instituto Superior de Empresa  
Brazil

## Otros países colaboradores



Work & Family Foundation  
Canada



University of Macau  
China



La Empresa y la Familia  
Costa Rica



Instituto de Desarrollo Empresarial  
Ecuador



ELIS  
Italy



Politecnico Milan  
Italy



Strathmore Business School  
Kenya







## BIBLIOGRAFÍA

- Apgar, M. (2000) *"The alternative workplace: Changing how and where people work"*. Harvard Business Review, 76(3), 121-136.
- Arriagada, I. (2009). *La crisis del cuidado en Chile. Construyendo redes: mujeres latinoamericanas en las cadenas globales de cuidado*. Proyecto de CEM-Chile e INSTRAW. Santiago, Chile.
- Braun M. (2016). *Si yo no los cuido, ¿quién? Adultos Mayores en Situación de Pobreza*. Fundación IM Trust & Credicorp Capital.
- Bosch, M.J., Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016) *Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile*. Editorial Valente, Santiago, Chile.
- Calvo, E. (2013). *Envejecimiento activo*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en Gerontología Social.
- CELADE-CEPAL (s.f.) *Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo, 1950-2100*.
- Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile (2017). *Adultos Mayores: un activo para Chile*. Santiago, Chile.
- Chinchilla, N. & León, C. (2006). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible: Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. ICWF del IESE, BOCM, Madrid.
- Datosmacro. (2017). *Chile - Natalidad 2015*. Disponible en <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/chile>
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006): *When work and family are allied: A theory of work and family enrichment*. Academy of management review, 31, 72 – 79
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2010). *Población adulta mayor en el bicentenario*. Enfoque Estadístico - boletín informativo. INE: Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2012). *Población, País y Regiones: Actualización población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020*. INE: Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). *Estadísticas Vitales 2014 del INE*. INE: Santiago, Chile.
- Lagos, M.P. (2007). *Conciliación Familia y Trabajo: Guía de Buenas Prácticas*. Santiago de Chile: Fundación Chile Unido.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Bodner, T., Hansen, G., (2009), *Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB)*, *Journal of Management*.
- OMS (s.f.) *Envejecimiento y ciclo de vida* en <http://www.who.int/ageing/es>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2012). *La buena salud añade vida a los años*. Disponible en [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75254/1/WHO\\_DCO\\_WHD\\_2012.2\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75254/1/WHO_DCO_WHD_2012.2_spa.pdf).
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). *Estadísticas Mundiales de Salud: Analizando Salud para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. OMS
- Pezoa, Á., Riumalló, M.P., & Becker, K. (2011) *Conciliación Familia-Trabajo en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Valente.
- SENAMA (2009). *Estudio Nacional de dependencia en adultos mayores*.
- Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA). (2011). *Cuidados y dependencia en Chile: Acciones y modelos de intervención*. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
- Superintendencia de Salud. (2006). *Impacto del envejecimiento en el gasto en salud: Chile 2002-2020*. Departamento de estudios y desarrollo. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
- Valcour, M. (2007). *Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance*. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6): 1512-1523.
- United Nations. (2015). *World Population Prospects: Key Findings & Advance Tables*. New York.
- WHO & UN partners. (2015). *Chile: WHO Statistical Profile Country statistics and global health estimates*. Disponible en <http://www.who.int/gho/countries/chl.pdf?ua=1>

## Algunos enlaces de interés:

- \* IESE: [www.iese.edu](http://www.iese.edu)
- \* Centro Trabajo y Familia, ESE: [http://www.ese.cl/?centros\\_interiores=presentacion-3-2](http://www.ese.cl/?centros_interiores=presentacion-3-2)
- \* Blog Centro Trabajo y Familia ESE: <http://www.blogctf.com>
- \* IFREI- IESE Family Responsible Employer Index: <http://ifrei.iese.edu/>
- \* International Center for Work and Family: <http://www.iese.edu/en/faculty-research/research-centers/icwf>
- \* Work Family Foundation Canadá: [www.workfamilyfoundation.org](http://www.workfamilyfoundation.org)



