

# PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN CON CORRESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS, SANTIAGO DE CHILE

**MARÍA VERÓNICA CANO CHRISTINY**

Instituto de Ciencias de la Familia, Universidad de los Andes.

**MARÍA JOSE BOSCH KREIS**

ESE Business School, Universidad de los Andes.

**Abstract:** El presente estudio indaga las percepciones y prácticas (políticas, beneficios y servicios) de conciliación con corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas en Santiago de Chile. Se realizaron 43 entrevistas semi-estructuradas a directivos, gerentes de recursos humanos, dirigentes sindicales de distintas organizaciones públicas y privadas, y 1.314 encuestas a trabajadores de los distintos sectores productivos. En los resultados se destaca que la importancia que se da a la conciliación no se refleja en la adopción de políticas concretas debido al desconocimiento de políticas adecuadas, el aprovechamiento por parte de los usuarios, los costos económicos de implementación y la desconfianza de su eficacia. La política más valorada entre los encuestados es el horario flexible, pero la que tiene más acceso y es la más utilizada es el permiso para abandonar el trabajo por una emergencia. Respecto a los beneficios, el más valorado es la compensación monetaria, pero los beneficios de más acceso y uso son los permisos especiales por asuntos familiares y/o personales. Y en cuanto a los servicios, el más valorado es el asesoramiento personal y/o profesional.

**Palabras Clave:** Trabajo y familia; Corresponsabilidad; Políticas conciliación.

## Marco teórico y discusión bibliográfica

### 1. Principales cambio en la familia y el trabajo

Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral en Chile, al igual que en la mayoría de los países industrializados, se organizó en torno al modelo tradicional de familia patriarcal<sup>1</sup>. Actualmente este modelo es insuficiente para caracterizar la realidad de las familias y la vida. La sociedad ha experimentado una serie de cambios sociales y económicos que han modificado las dinámicas familiares y, a su vez, la organización del trabajo.

Uno de los principales cambios es la incorporación de la mujer al mundo del trabajo remunerado. En Estados Unidos, se alcanzó el peak de participación laboral femenina en 1999 con un 60% y en la primera mitad de la década 2000 y 2010, decae ligeramente<sup>2</sup>. En el caso de Chile, la participación femenina ha aumentado con los años, actualmente es de 47,2%<sup>3</sup>, sin embargo, continúa

siendo bajo en comparación a otros países miembros de la OCDE (65%) e incluso de la región (53%)<sup>4</sup> además de estar 24 puntos porcentuales por debajo de la participación laboral masculina en el país que alcanza un 71,4%.

La discriminación sexual del trabajo aún se expresa en el tipo de ocupaciones que desempeñan las mujeres, en el salario que ganan, en las oportunidades de empleo o ascenso, y en la valoración de desempeño<sup>5</sup>, siendo las madres, las más perjudicadas en esta brecha<sup>6</sup>. Además, existe una sub-representación de mujeres en puestos de dirección y liderazgo en Chile<sup>7</sup>. En el ámbito privado, actualmente, hay un 3% de mujeres en directorios, 8% de mujeres en cargos de alta gerencia<sup>8</sup>, y en el ámbito público, por ejemplo, en el periodo 2010 a 2014, se cuenta con alrededor de un 14% de diputadas, y un 13% de senadoras<sup>9</sup>.

Por su parte, los últimos datos de fecundidad en Chile muestran que la tasa de natalidad que actualmente es de 1,89<sup>10</sup>, se encuentra por debajo de la "tasa de reposición". Dentro de las razones esgrimidas a la hora de decidir no tener más hijos se encuentran los motivos económicos y la dificultad para la mujer de conciliar trabajo y familia<sup>11</sup>.

Estos datos confluyen con el también generalizado proceso de envejecimiento de la población. Si bien, la proporción de adultos mayores en los países desarrollados es mayor que en la de los países en desarrollo, 21% y 8% de la población total respectivamente<sup>12</sup>, el porcentaje de habitantes mayores de 60 años en Chile ha aumentado considerablemente pasando de un 9,8% de la población en 1992 a un 14,5% en 2012<sup>13</sup>. El envejecimiento, tiene alto impacto en la conciliación de la vida familiar, personal y laboral porque se suma una nueva dependencia para la mujer y el hombre trabajador, teniendo que convivir con de hijos y de adultos mayores en la casa, bautizándose este fenómeno como la "generación sándwich"<sup>14</sup>. En este sentido, la dificultad para encontrar arreglos en el cuidado de los hijos o adultos mayores es uno de los principales conflictos familia y trabajo<sup>15</sup>.

Si bien numerosos estudios han comprobado que, ante estos cambios, los hombres han experimentado un aumento en la participación del trabajo en el hogar, realizando tareas domésticas y aportando en el cuidado de los hijos<sup>16</sup>, siguen siendo las mujeres las que asumen mayor responsabilidad en el cuidado del hogar y la crianza de los hijos<sup>17</sup>. Es decir, las mujeres se han incorporado al mundo del trabajo sin abandonar los roles tradicionalmente asignados. La evidencia confirma que es una tendencia generalizada que las mujeres dedican más horas de trabajo a la casa que lo que desearían y los hombres menos de las que desearían<sup>18</sup>. Esto ha generado efectos en la organización del trabajo remunerado de la mujer, muchas veces teniendo que desempeñar jornadas parciales, bajar sus horas de trabajo, pedir permisos, entre otros ajustes, medidas que generalmente no están sujetas a ningún tipo de regulación, además de generar menores ingresos. El funcionamiento de las sociedades todavía supone

que hay una persona dentro del hogar dedicada completamente al cuidado de la familia<sup>19</sup>. Los horarios escolares, los servicios públicos, entre otros, no son compatibles con familias donde todas las personas adultas trabajan fuera del hogar. De aquí las tensiones. La corresponsabilidad, por tanto, invita más presencia de mujeres en la vida pública y mayor presencia de hombres en los asuntos domésticos y en la crianza de los hijos<sup>20</sup>. Además de suponer una responsabilidad compartida con las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto.

## **2. Del conflicto al enriquecimiento**

En un comienzo, los estudios de conciliación trabajo, familia y vida personal se enfocaron en los conflictos que existían entre trabajo y familia<sup>21</sup>. Más tarde, se fue desarrollando una línea que estudia los beneficios que existe cuando se desenvuelven conjuntamente los ámbitos laborales y familiares de una persona<sup>22</sup>.

La teoría de conflicto<sup>23</sup>, por una parte, propone que dado que las personas tienen tiempo y energía limitada, cuando éstas participan de diferentes roles inevitablemente experimentarán conflicto y estrés que afectará su calidad de vida<sup>24</sup>. Siendo tres las principales fuentes de conflicto entre trabajo y familia<sup>25</sup>: (1) *el tiempo*<sup>26</sup>, (2) *la tensión*<sup>27</sup> y (3) *el comportamiento*.

El enfoque de enriquecimiento, a diferencia de la teoría de conflicto, propone que los diferentes roles de una persona (familiar, personal y laboral) no son incompatibles y conflictivos, sino que mejoran la calidad de vida del otro rol<sup>28</sup>. Estudios indican que en los casos de familias de bajos ingresos con niños pequeños, el hecho que la mujer trabaje, mejora el ambiente familiar<sup>29</sup>, se motivan rutinas estables en los hijos<sup>30</sup>, los hijos tendrían menores indicadores de hiperactividad, mejor comportamiento social y menos ansiedad<sup>31</sup>, además de mejorar el apoyo social de la madre y su salud mental<sup>32</sup>.

## **3. Herramientas para disminuir el conflicto:**

### **Políticas, Beneficios y Servicios**

Las medidas de conciliación son el conjunto de prácticas formalizadas dentro de una empresa que apoyan la integración del trabajo, la familia, y la vida personal de los trabajadores/as y que permiten crear condiciones para que sus trabajadores/as cumplan en forma óptima con todas sus responsabilidades de manera armónica. Al mismo tiempo, fomentan la equidad en el cumplimiento de responsabilidades entre hombres y mujeres<sup>33</sup>. Estas prácticas proporcionan flexibilidad, tanto de tiempo como de espacio, e incluyen el apoyo profesional y los servicios y beneficios familiares y/o personales que van más allá de una retribución económica<sup>34</sup>.

Las políticas, beneficios y servicios<sup>35</sup> tienen un impacto en las personas, pues les facilitan organizar su tiempo de trabajo, además tienden a disminuir el tiempo de desplazamientos, favoreciendo el rendimiento de las personas. Generan, también, un impacto positivo en la empresa pues pueden facilitar horarios más amplios de atención al público, menores gastos por ausentismo laboral, y mayor implicación de las personas en su trabajo<sup>36</sup>. Además, en las empresas que utilizan este tipo de políticas, beneficios y servicios, sus trabajadores tienen mayor satisfacción con el balance trabajo y familia<sup>37</sup>, menor conflictos entre trabajo y familia<sup>38</sup>, disminuye la intención de dejar la empresa<sup>39</sup>, disminuyen las pérdidas económicas producidas por la rotación<sup>40</sup>, beneficia la atracción y retención del talento<sup>41</sup>, entre otras.

Sin embargo, la introducción de estas prácticas, actualmente, están lejos de ser masivas y libres de dudas<sup>42</sup>, ya que los beneficios y costos no siempre son concretos y conocidos. Es por esto que muchas empresas prefieren realizar inversiones en políticas, cuando los potenciales beneficios son conocidos y superan en creces los costos<sup>43</sup>. Se requiere, por tanto, de políticas que sean eficaces en el logro de la conciliación, ya que implica enfrentarse a un problema cultural arraigado que debe hacer frente a los cambios<sup>44</sup>.

#### **4. El efecto del liderazgo sobre la conciliación trabajo, familia y vida personal**

Desde las teorías de intercambio social<sup>45</sup> se plantea que las relaciones entre trabajadores y jefes, es más compleja que una simple transacción económica. Se dice que un trabajador intercambiará su dedicación al trabajo, no solo por activos tangibles tales como el sueldo (principio económico), sino también por activos socio-emocionales (principio social) como preocupación o estima<sup>46</sup>.

Los trabajadores perciben el apoyo de la organización a través de los comportamientos de sus jefes<sup>47</sup>. Los comportamientos de apoyo familiar del jefe (Family Supportive Supervisor Behaviors, FSSB) son críticos en la percepción de apoyo de la organización de los trabajadores<sup>48</sup>. Su efecto sobre diferentes indicadores organizacionales ha sido consistentemente demostrado<sup>49</sup>. El aumento del FSSB por parte del supervisor tienen efectos tales como: disminución de la intención de dejar la empresa, disminución en el conflicto trabajo y familia, satisfacción del trabajo y aumento de la percepción de productividad del trabajador por parte del jefe<sup>50</sup>. Un jefe puede facilitar la conciliación a través de: (1) Apoyo Emocional (jefe sabe y se da tiempo de escuchar, conocer y apoyar los problemas laborales y personales); (2) Apoyo Instrumental (jefe genera confianza para solucionar los posibles conflictos laborales y personales); (3) Gestión de Políticas (jefe organiza el departamento para beneficiar a los colaboradores y a la organización); (4) Modelo a seguir (los colaboradores con-

sideran a su jefe como un buen modelo de conciliación tanto dentro como fuera del trabajo)<sup>51</sup>.

### **Metodología**

Se realizó un estudio comparativo de opiniones y percepciones de representantes de organizaciones de diversos sectores productivos respecto de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Se indagó además en los recursos y prácticas que se utilizan, así como en las estrategias con que dichas organizaciones enfrentan las dificultades y conflictos de sus trabajadores/as para equilibrar estos aspectos de la vida, además de los costos de oportunidad o abandono de dichas necesidades de conciliación y corresponsabilidad.

Para desarrollar el estudio, se utilizó una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa). En primer lugar, se diseñó una encuesta para indagar en los principales beneficios, servicios y políticas que contaban las organizaciones desde la percepción de los trabajadores, así como la valoración y uso que dan a esas medidas. Esta encuesta fue enviada a la mayor cantidad posible de trabajadores de empresas y organizaciones chilenas, tanto públicas como privadas, vía mail. No se tuvo control sobre la muestra, para dejar libremente a cada persona que recibió la encuesta, la decisión de contestar o no, según su voluntad, asegurando así el menor error muestral posible (error de 5%). Considerando el problema de la autoselección que conlleva este tipo de encuestas, se asume que contestarán aquellas personas que tienen mayor facilidad y dominio del computador y se excluirán aquellos que no se sientan cómodos con este sistema. Luego de tres meses de pasar la encuesta, se obtuvo un total de 1.314 respuestas de los diferentes sectores productivos mencionados anteriormente. El rango de respuestas va desde 417 respuestas del sector comercio (CNC) hasta 64 respuestas del sector agricultura (SNA). Luego, para analizar los datos obtenidos con la encuesta, se utilizó la metodología de estadística aplicada.

En segundo lugar, se construyó una pauta de entrevista semi-estructurada con las principales categorías a investigar. Se aplicaron 43 entrevistas a directivos, personal de recursos humanos, y sindicalistas / dirigentes, tanto de organizaciones públicas, como privadas, organizadas éstas últimas, según los diferentes rubros y las asociaciones que las agrupan: Comercio (CNC), Bancos (ABIF), Industria (SOFOFA), Minería (SONAMI), Agricultura (SNA), Construcción (CCHC) y Educación. Las entrevistas realizadas en persona y grabadas en audio, fueron transcritas, y se aplicaron diversas técnicas propias de la metodología cualitativa de reducción y categorización de datos. Finalmente, se procedió a la etapa de comparación (por categoría y por sector) y a un análisis interpretativo para la generación de resultados.

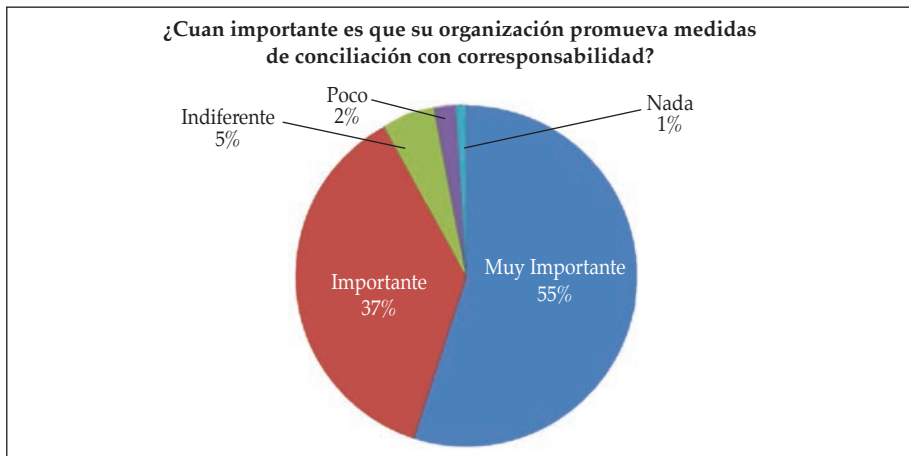
Para generar los resultados finales del estudio, los resultados propios de la

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

### Principales resultados

La conciliación se considera como un tema actual muy importante y necesario para la salud, el bienestar y la calidad de vida, tanto de las personas como de la sociedad. De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, un 92% de los encuestados (Gráfico 1) considera muy importante o importante que su organización promueva medidas de conciliación con corresponsabilidad. Así también, los entrevistados lo mencionan como un aspecto clave para poder desarrollar una vida sana y contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la sociedad en general. La mayoría indica que si existe conciliación las personas están más felices y trabajan mejor, por tanto, es una ecuación en la que ganan todos: *“si yo estoy feliz trabajando voy a producir de la mejor manera, va a ganar los accionistas, va a ganar la empresa, va a ganar el país”* (Mujer, 41, SOFOFA).

Gráfico 1.  
Importancia organización promueva conciliación



Al preguntarle a los encuestados si conocían previamente el concepto de conciliación con corresponsabilidad el 61% de ellos comentaron que no conocían previamente el concepto y un 39% de ellos que sí. Existe un mayor desconocimiento del concepto entre las mujeres que los hombres (62% versus 59%). Si bien la mayoría de los entrevistados pudo definir de manera bastante adecuada el concepto de conciliación, no hay un consenso en quién es el respon-

sable de poder generar esa conciliación, es decir, quienes son los corresponsables: el trabajador, la empresa, empleado y empleador, hombre-mujer, el Estado, la sociedad, etc.

Sin embargo, se reconoce entre los entrevistados y se puede ver también a través del análisis del discurso, que la importancia que se le da a la conciliación no se reflejaría necesariamente en políticas concretas *“Evidentemente que en el discurso suena bonito y en la realidad no es tan fácil”* (Hombre, 37, SOFOFA).

En este sentido, el 58% de las personas encuestadas plantea que su organización sí promueve la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Gráfico 2). En esto, llama la atención el alto porcentaje de personas que indican que la organización no promueve la conciliación, siendo que se considera uno de los requisitos que exigen las nuevas generaciones al momento de buscar trabajo y es uno de los mecanismos para la retención de talento, tal como lo explican los entrevistados:

*“Una generación que en una entrevista de trabajo te pregunta... (...) que quiere saber si le van a dar por lo menos 20 días de vacaciones, si le vas a pagar viajes, te condiciona que quiere entrar en esta fecha porque ya tiene programado un viaje al extranjero, o no sé cuántos meses de descanso... o sea, ese es el tono de la conversación, son otras prioridades.”* (Hombre, 47, ABIF)

Las barreras para implementar medidas de conciliación en las organizaciones que se mencionan entre los entrevistados tienen que ver con barreras culturales, y con la desconfianza tanto de la efectividad de las medidas de conciliación como del uso o abuso que puedan darle los trabajadores. Respecto a las barreras culturales, se menciona la exigencia de las horas trabajadas como sinónimo del buen trabajo: *“es un tema cultural muy potente, que a uno se le ocurra que cambiar, decir ya algunos pueden entrar más tarde e irse más tarde o media jornada, eso son cambios mayúsculos.”* (Hombre, 40, CCHC).

También se manifiesta la desconfianza hacia los trabajadores:

*“bueno siempre existe el temor de que la gente se aproveche (...) falta cambio de mentalidad del empresario y del trabajador porque el trabajador también, sobre todo el de nivel más bajo ve siempre la oportunidad de aprovecharse más que para ayudar a fomentar que se desarrolle”* (Hombre, 62, CNC)

Existiría también una desconfianza hacia la efectividad de las medidas de conciliación para una mayor productividad. Para algunos instalar estas medidas va en desmedro de la competitividad, significaría “perder dinero”, ocupar recursos que podrían ir destinados a otras cosas. Las medidas de conciliación

se ven como un aspecto accesorio a las políticas de mejora de la productividad en la empresa, entonces cuando las empresas no van bien, se cree que este tipo de medidas son las que primero se eliminan. Lo explican de este modo: *“hay personas que te dicen sabes que más estas políticas son improductivas, y el objetivo primero de la compañía es la productividad”* (Hombre, 57, CNC).

**Gráfico 2.**  
**Organización promueve conciliación**



Para aquellas organizaciones que emplean algún tipo de práctica, política o servicio de conciliación, un 46% indica que existe mezcla de políticas formales e informales y un 30% dice que éstas son sólo informales (Gráfico 3). La existencia de un alto porcentaje de políticas informales -que se mencionan como discrecionales- va en concordancia con los hallazgos en los discursos de los entrevistados:

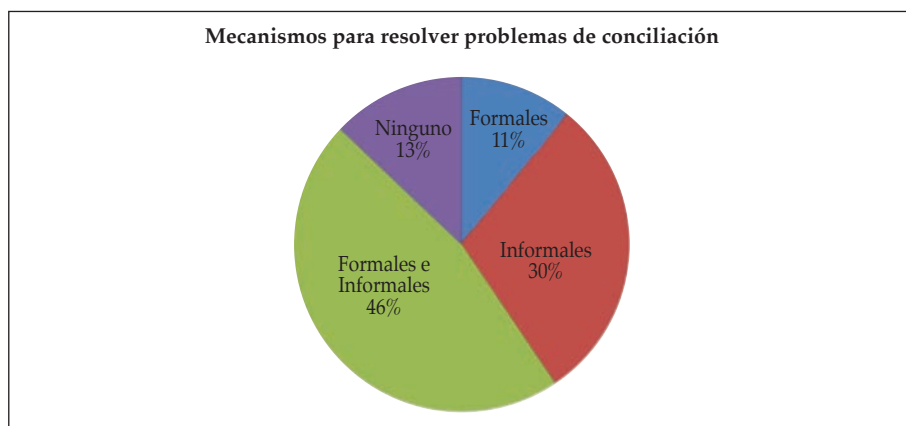
*“como que hoy en día está súper asociado a si el jefe lo permite o no lo permite, pero no está como institucionalizad”* (Mujer, 34, CNC).

En este sentido, entre los entrevistados se manifiesta una cierta desconfianza en convertir una práctica informal en una política formal por la rigidez que pueda generar en la dinámica organizacional. Se argumenta que cuando los beneficios informales se convierten en derecho adquirido no permiten margen para cambios, de acuerdo al estado de la empresa, producción o contingencias de las mismas personas. Sin embargo, se reconoce que las políticas formales también son favorables porque permiten reducir la discrecionalidad de las jefaturas para otorgar o no un beneficio:



*“Es distinto saber que en la eventualidad tú podrías llegar a ser autorizado a salir, a tener la certeza concreta de que tú tienes tres días al año para salir (...) los tres días pueden ser insuficientes ante un requerimiento (...) te hace más inflexible el beneficio, pero a la vez también te lo hace conocido por todos y disponible para todos. Y minimiza el factor criterio, que en una organización grande” (Mujer, 31, ABIF),*

**Gráfico 3.**  
**Mecanismos para resolver problemas de conciliación**



En términos del discurso, la conciliación sigue siendo mencionada como un requisito exigido de la mujer más que del hombre. Como indica el gráfico 4, un 65% de los encuestados menciona que tanto hombres como mujeres necesitan medidas de conciliación, sin embargo un 28% menciona que solo las mujeres y sólo un 5% que solo los hombres. Es decir las políticas son de ambos (hombre y mujer) o sólo para la mujer, porque un porcentaje muy menor indica que serían enfocadas solo para el hombre. Un entrevistado ilustra este dilema de género:

*“Es súper importante para mi compañía, porque nosotros buscamos que la gente se desarrolle (...) Entonces, una vez que uno busca el desarrollo de mujeres, lo que tiene que empezar es a... resolver los problemas del desarrollo de mujeres y la conciliación es uno grande.” (Mujer, 39, SOFOFA)*

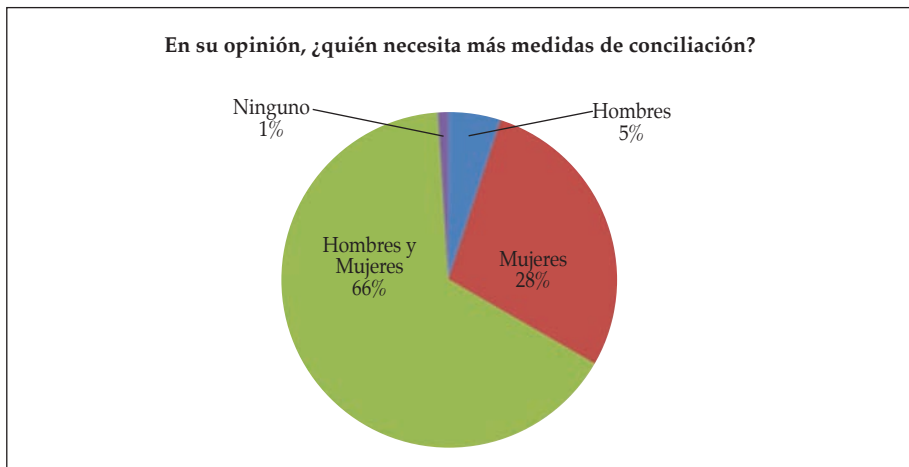
Respecto a la penetración de políticas, servicios y beneficios, es decir, el acceso a estas medidas en la empresa, existen tendencias generales claras y diferencias por sectores productivos.

La política con mayor penetración a nivel general es el Permiso para aban-

donar el trabajo debido a una emergencia familiar y/o personal, ya que un 89% de los encuestados dicen tener acceso a esta política. Un 47% tiene acceso a horario de trabajo flexible, y un 34% a un horario de entrada/salida diferido. En las políticas no existen diferencias por sector. Sin embargo, la política más valorada en todos los sectores es el trabajo flexible lo que se menciona y profundiza en los discursos:

*“Hoy día los horarios de trabajo son muy extensos, las distancias de traslado son horrosas, los flujos de tránsito no nos ayudan tampoco a conciliar eso, por eso yo creo que el gran tema es como tú tienes una jornada laboral más flexible en término de horario, horarios más cortos. El avance yo creo va ahí.” (Mujer, 44, CNC),*

**Gráfico 4.**  
**Quien necesita más medidas de conciliación**



Respecto a los beneficios, el con mayor penetración son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales con un 74% de penetración. Un 62% dice que tiene acceso a compensaciones especiales como bonos, aguinaldos, renta variable, etc. Un 58% tiene acceso a un calendario de vacaciones flexible que se acomoda a las necesidades de los trabajadores. Un 6% plantea que no tiene acceso a ningún beneficio de conciliación, al igual que un 6% plantea que tiene acceso a una guardería dentro del centro de trabajo. En cuanto a la valoración, los beneficios más valorados (aún si no los tienen) en orden son: (1) las compensaciones especiales, (2) permisos especiales para asuntos familiares y/o personales, y (3) el calendario de vacaciones flexible.

Respecto a los servicios, estos son de las medidas con menor penetración. Un 38% de los encuestados dice no tener acceso a ningún servicio. Un 32% plantea que tienen acceso a asesoramiento profesional y/o personal. Un 29% tiene acceso a programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, fitness, etc.) y un 18% en su empresa tiene acceso a información sobre prestaciones para la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Un 16% tiene acceso a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y el 8% tiene acceso a información sobre guarderías o centros de residencia de personas ancianas. El servicio que más se valora, aunque no esté presente en la organización, es el asesoramiento de profesional.

Respecto a las mediciones, sólo un 20% de los encuestados plantea que en su organización existen instrumentos para medir la satisfacción respecto a las iniciativas de conciliación. La necesidad de contar con métricas se manifiesta en las conversaciones con los entrevistados:

*“demostrarle de alguna manera a los ejecutivos que realmente esto trae beneficio y ojalá, y lo que hemos tratado de encontrar, datos duros, (...) y que no lo vean como menos horas trabajados y esto me va a bajar la productividad y hagan sus cálculos de otra manera” (Mujer, 29, ABIF)*

En el caso de los instrumentos para medir el impacto y la rentabilidad de las medidas de conciliación el porcentaje es aún menor. Solo un 9% de los encuestados reconoce que su organización tiene instrumentos para medir la rentabilidad e impacto de las medidas de conciliación.

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

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

En el sector productivo del gremio ABIF se observa que los liderazgos femeninos y masculinos son bastante similares. En cuanto al Sector Público, las mujeres jefas son percibidas con mejores niveles de liderazgo que sus pares hombres. Los jefes hombres de este sector, no obtienen en ningún nivel de liderazgo puntajes superiores a cuatro.

A modo de resumen, si se compara entre sectores, la situación del sector público y la construcción son los que tienen menor penetración de políticas, servicios, beneficios, liderazgos y mediciones de conciliación laboral, familiar y personal. Solo el sector ABIF, es el que presenta mayores estándares. Respecto a los liderazgos, sorprende la dicotomía del sector público, en que a pesar de tener más cantidad de mujeres jefas, haya una menor penetración de políticas. Por otra parte, en todos los sectores se observa una baja evaluación de los liderazgos que afectan la conciliación y en todos esos, el sector público es el más bajo.

## **Conclusiones**

A partir de los resultados se puede apreciar que la conciliación y la corresponsabilidad son temas nuevos, desconocidos para muchos. La conciliación es más que la flexibilidad de tiempo, y la flexibilidad de tiempo es más que la jornada parcial. Instalar una cultura de la conciliación de trabajo, familia y vida personal, implica escoger un modo particular y coherente de acuerdo a la realidad de cada organización. La conciliación con corresponsabilidad no es un concepto unívoco, sino flexible, ya que es capaz de reconocer diferencias, adecuarse a ellas y, en cada contexto, establecer los mejores modos para conciliar.

La conciliación es un tema que viene para quedarse y las organizaciones así lo aprecian. Casi la totalidad de las personas encuestadas y entrevistadas manifiestan darle una gran importancia a la conciliación a nivel personal y organizacional. Si bien todavía sigue asociándose la conciliación a un tema de la mujer, se ven atisbos de cambio, donde el concepto de corresponsabilidad es medular. Esta importancia que se le da a la conciliación, es impulsada por las nuevas generaciones que ven en ella uno de los valores necesarios de considerar al momento de elegir o permanecer en un trabajo.

Sin embargo, la declaración sobre la importancia de la conciliación y la implementación de medidas que la favorezcan, no irían de la mano. La falta de información sobre las políticas, servicios y beneficios de conciliación, la falta de capacitación (y a veces de disposición) de las jefaturas respecto al tema, una cultura de trabajo exigente, competitiva y masculinizada, la desconfianza hacia los trabajadores, todo esto y más, va construyendo las principales barreras a la conciliación en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Por su parte, la decisión de aplicar o no una medida, generalmente se basa en prejuicios sobre los beneficios y costos para la organización. Se suele asociar

que los trabajadores felices producen más, y que las medidas de conciliación ayudarían a los trabajadores a ser más felices, pero no se confía en que las medidas de conciliación ayudarían a la productividad, necesariamente. En este sentido, preocupa el bajo uso de instrumentos de medición y la facilidad con que se reconocen los supuestos costos de las medidas.

Desde una perspectiva de género, se comprueba que existe una percepción generalizada que son las mujeres las que utilizan y necesitan más las medidas. Por su parte, la mujer tiene evaluaciones en liderazgo para la conciliación más altas que sus pares hombres. Sin embargo, en la mayoría de los sectores las jefaturas femeninas son menores, salvo en el servicio público y en educación en que son más equitativas.

Finalmente, a partir de este estudio, se plantean grandes desafíos para la conciliación trabajo, familia y vida personal. Si bien la cultura y la educación tienen mucho trabajo por delante para impulsar la corresponsabilidad, las organizaciones, por su parte, tienen como responsabilidad: Ofrecer alternativas concretas del camino a elegir hacia una mayor conciliación; Educar y generar una cultura de la conciliación que vaya desde los trabajadores a la alta dirección y de la alta gerencia a los trabajadores; Introducir categorías de medición y hacer seguimiento de las medidas; Y, por último, fomentar un área de desarrollo dedicada a la calidad de vida que conozca la realidad y necesidades de sus trabajadores para así implementar medidas que sean a medida.

## Notes

<sup>1</sup> Olavarría, J. (2001); Faur, E. (2004); Gerson, K. (2002); Waller, M.R. (2012); Griswold, R. (1993); Pezoa, A. Riumalló, y M.P.Becker, K. (2011)

<sup>2</sup> Juhn, C. y Potter, S. (2006); Bianchi, S.M. y Milkie, M.A. (2010)

<sup>3</sup> INE (2013)

<sup>4</sup> SERNAM (2011)

<sup>5</sup> Buding, M. y England, P. (2001); Correll, S.J. Benard, S. y Paik, I. (2007); Uribe-Echeverría, V. (2008); Winter, C. (1994).

<sup>6</sup> Crittenden, A. (2001); Budig, M. y England, P. (2001); Anderson, D.J., Binder, M. y Krause, K. (2003); Glass, J. (2004); Cuddy, A.J.C., Fiske, S.T., y Glick, P. (2004); Correll, S.J. et.al. (2007); Lundberg, S. y Rose, E. (2000); Landau, J. y Arthur, M.B. (1992); Blair-Loy, M. (2003).

<sup>7</sup> Tokman, A. (2011)

<sup>8</sup> PNUD (2009a)

<sup>9</sup> Baeza, S., Muñoz, M.T. y Ramirez, J. (2012).

<sup>10</sup> INE (2013).

<sup>11</sup> UC-Adimark (2009)

<sup>12</sup> INE (2007)

<sup>13</sup> INE (2012)

<sup>14</sup> Fernandez, J.P. (1990); Rosenthal, C.J. Martin-Matthews, A. y Matthews, S.H. (1996); Neal, M., Chapman, N., Ingersoll-Dayton B., y Emlen, A. (1993); NAC y AARP (1997)

<sup>15</sup> Howes, C., Sakai, M., Shinn, M., Phillips, D., Galinsky, E., y Whitebook, M. (1995); Heymann, J. (2000); Morrisey, T.W. (2008); Baum, C.L. (2002); Meyers, M.K. Heintze, T. y Wolf, D.A. (2002)

<sup>16</sup> Bianchi, S.M., Robinson, J.P., y Milkie, M.A. (2006); Bittman, M. (2000); Gauthier, A.H., Smeeding, T.M. y Furstenberg, F.F. (2004); Ger-shuny, J. (2000); Hook, J.L. (2006); Craig, L. (2006).

<sup>17</sup> PNUD (2009b); LaRossa, R. (1988); Craig, L. (2006); Fox, B. (2001a, 2001b); Ranson, G. (2001); Singley, S. y Hynes, K. (2005); Sayer,

- L.C. (2005); Barnett, R.C. (1994); Jacob, J.A. y Gerson, K. (2004)
- <sup>18</sup> Blair, S.L. y Johnson, M.P. (1992); Hawkins, A.J., Marshall, C.M. & Meiners, K.M. (1995); Milkie, M.A., Mattingly, M.J. Nomaguchi, K.M., Bianchi, S.M. y Robinson, J.P. (2004); Burke, R., Weir T., y Duwors, R.E. (1980).
- <sup>19</sup> PNUD (2009b).
- <sup>20</sup> Elósegui, M. (2002); OIT y PNUD (2013).
- <sup>21</sup> Barnett, R.C. (1998); Greenhaus, J.H., y Parasuraman, S. (1999); Haas, L. (1999).
- <sup>22</sup> Greenhaus, J.H., y Parasuraman, S. (1999).
- <sup>23</sup> Barnett, R.C. (1998); Haas, L. (1999); Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985); Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. y Rosenthal, R (1964); Beutell, N. (1996).
- <sup>24</sup> Greenhouse, J. y Powell, G. (2006); Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985); Barnett, R.C. (1988); Allen, T. Herst, D, Brusck, C. y Sutton, M. (2000).
- <sup>25</sup> Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985).
- <sup>26</sup> Bartolome, F. y Evans, P.A.L. (1979).
- <sup>27</sup> Greenhaus, J. y Beutell, N (1985); Grzywacz, J. y Bass, B. (2003).
- <sup>28</sup> Greenhaus, J.H., y Parasuraman, S. (1999); Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. y Smith, H. (1999); Grzywacz, J. y Bass, B. (2003); Kirchmeyer, C. (1992); Greenhouse, J. y Powell, G. (2006); Frone, M. (2003); Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K., y King, S.N. (2002); Sieber, S. (1974).
- <sup>29</sup> Gennetian, L., Crosby, D., Huston, A., y Lowe, E (2004).
- <sup>30</sup> Chase-Landsdale, P.L., Moffitt, R., Lohman, B., Cherlin, A., Coley, R., y Pittman, L. (2003).
- <sup>31</sup> Nomaguchi, K.M. (2006).
- <sup>32</sup> Ciabattari, T. (2007); Raver, C.C. (2003).
- <sup>33</sup> SERNAM (2003); PNUD (2009b).
- <sup>34</sup> Allen, T.D. (2001); Apgar, M. (1998).
- <sup>35</sup> Bosch, M.J. y Riumalló, M.P. (2013).
- <sup>36</sup> Poelmans, S. (2005); Balmforth, K. y Gardner, D. (2006).
- <sup>37</sup> Ezra, M. y Deckman, D. (1996); Kossek, E.E., y Ozeki, C. (1998).
- <sup>38</sup> Goff, S.J., Mount, M.K., y Jamison, R.L (1990).
- <sup>39</sup> Grover, S.L., y Crooker, K.J (1995).
- <sup>40</sup> Rodgers, F.S., y Rodgers, C. (1989).
- <sup>41</sup> Ingram, P., y Simons, T. (1995).
- <sup>42</sup> Poelmans, S., Chinchilla, N., y Cardona, P. (2003).
- <sup>43</sup> Konrad, A.M., y Mangel, R. (2000).
- <sup>44</sup> Arriagada, I (2005).
- <sup>45</sup> Coyle-Shapiro, J.A-M. y Conway, N. (2005).
- <sup>46</sup> Blau, P.M., (1964); Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986); Coyle-Shapiro, J.A-M y Conway, N. (2005).
- <sup>47</sup> Robert, C. (1986); Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D., (1986).
- <sup>48</sup> Hammer, L. B., Kossek, E.E., Yragui, N.L., Bodner, T.E., y Hanson, G. C. Hanson (2009)
- <sup>49</sup> Hammer, L.B. et al. (2009); Odle-Dusseau, H.N., Britt, T. W., y Greene-Shortridge, T.M (2012)
- <sup>50</sup> Hammer, L.B. et al, (2009)
- <sup>51</sup> Hammer, L.B. r et al, (2009)

## Referencias Bibliográficas

- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). "Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research". *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, pp. 278-308.
- Allen, T.D. (2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, vol.58, pp.414-435.
- Anderson, D.J., Binder, M. & Krause, K. (2003). "The motherhood wage penalty revisited: experience, heterogeneity, work effort and work-schedule flexibility". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56, pp.273-294
- Apgar, M. (1998). "The alternative workplace: Changing how and where people work". *Harvard Business Review*, vol 76, N°3, pp.121-136.
- Arriagada, I. (2005). "Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo", en CEPAL *Reunión de expertos Políticas hacia las familias, protección e inclusión sociales*, CEPAL, Santiago de Chile:
- Baeza, S., Muñoz, M.T., & Ramirez, J. (2012)

- Mujer y Política*. Serie Informe Sociedad y Política. Libertad y Desarrollo. ISSN 0718-4093
- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). "Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations". *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 35, N°2, pp.69-76.
- Barnett, R.C. (1994). "Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples". *Journal of Marriage and the Family*, vol.56, N°3, pp.647-656.
- Barnett, R.C. (1998). "Toward a review and reconceptualization of the work/family literature". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, vol.124, pp.125-182.
- Bartolome, F., & Evans, P.A.L. (1979) "Professional lives versus private lives- Shifting patterns of managerial commitment". *Organizational Dynamics*, vol. 7, N°4, pp.3-29.
- Baum, C.L. (2002). "A dynamic analysis of the effect of child care costs on the work decisions of low income mothers with infants". *Demography*, vol.39, pp.139-164.
- Beutell, N. (1996). *Conflict between work-family and student-family roles: Some sources and consequences*. Division of Research, W. Paul Stillman School of Business, Seton Hall University.
- Bianchi, S.M., & Milkie, M.A. (2010). "Work and family research in the first decade of the 21st century". *Journal of Marriage and Family*, vol.72, N°3, pp.705-725.
- Bianchi, S.M., Robinson, J.P. & Milkie, M.A. (2006). *Changing rhythms of American family life*. Russell Sage Foundation, New York.
- Bittman, M. (2000). Now it's 2000: "Trends in doing and being in the new millennium". *Journal of Occupational Science*, vol.7, pp.108-117.
- Blair, S. L., & Johnson, M. P. (1992). "Wives' perceptions of fairness of the division of household labor: The intersection of housework and ideology". *Journal of Marriage and Family*, vol.54, pp.570-581.
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions: Career and family among woman executives*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Bosch, M.J. & Riumalló, M.P. (2013). *Índice de Entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa*, Chile 2013, ESE Business School, Santiago de Chile:
- Budig, M., & England, P. (2001). "The wage penalty for motherhood". *American Sociological Review*, vol. 66, pp.204-225.
- Burke, R., Weir, T., & Duwors, R.E. (1980). "Perceived type A behavior of husbands and wives' satisfaction and well-being". *Journal of Occupational Behavior*, vol.1, pp.139-150.
- Burr, W.R., Leigh, G.K., Day, R.D., & Constantine, J. (1979) "Symbolic interaction and the family". en W.R. Burr, R. Hill, F.I. Nye, & I.L. Reiss. (Eds.), *Contemporary theories about the family*, New York, The Free Press.
- Chase-Landsdale, P.L., Moffitt, R., Lohman, B., Cherlin, A., Coley, R., & Pittman, L. (2003). "Mother's transition from welfare to work and the well-being of preschoolers and adolescents". *Science*, vol.299, pp.1548-1552.
- Ciabattari, T. (2007). "Single mothers, social capital, and work-family conflict". *Journal of Family Issues*, vol.28, pp.34-60
- Correll, S.J., Benard, S., & Paik, I. (2007) "Getting a job: Is there a motherhood penalty?" *American Journal of Sociology*, vol.112, pp.1297-1338.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005) "Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, vol.90, N°4, 774-781.
- Craig, L. (2006). "Does father care mean father share? A comparison of how mothers and fathers in intact families spend time with children". *Gender & Society*, vol.20, pp.259-281.
- Crittended, A. (2001). *The price of motherhood: Why the most important job in the world is still the least valued*. Metropolitan Books, New York
- Cuddy, A.J.C, Fiske, S.T., & Glick, P. (2004) "When professional become mothers, warmth doesn't cut the ice". *Journal of Social Issues*, vol.60, pp.701-718.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. & Smith, H. (1999). "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress". *Psychological Bulletin*, vol.12, N°2, pp. 276-302
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived Organiza-

- tional Support". *Journal of Applied Psychology*, vol.7, N°3, pp.500-507.
- Elosegui, M. (2002). *Diez Temas de Género: Hombre y Mujer ante los Derechos Productivos y Reproductivos*. Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.
- Ezra, M., & Deckman, M. (1996). "Balancing work and family responsibilities: flextime and childcare in the federal government". *Public Administration Review*, vol.5, N°2, pp.174
- Faur, E. (2004). *Masculinidades y desarrollo social. Las relaciones de género desde la perspectiva de los hombres*. UNICEF, Bogota
- Fernandez, J.P., (1990). *The politics and reality of family care in corporate America*. DC. Health & Company, Lexington, MA.
- Fox, B. (2001a). "The formative years: How parenthood creates gender". *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol.38, N°4, pp. 373-90.
- Fox, B. (2001b). "Reproducing difference: Changes in the lives of partners becoming parents". en B. Fox. Don Mills (Eds) *Family patterns, gender relations* (2d ed), Oxford University Press, Canada.
- Frone, M. (2003) "Work-Family Balance". En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.) *Handbook of occupational health psychology* American Psychological Association, Washington D.C. pp.143-162.
- Gauthier, A.H., Smeeding, T.M., & Furstenberg, F.F. (2004). "Are parents investing less time in children? Trends in selected industrialized countries". *Population and Development Review*, vol.30, pp.647-671.
- Gennetian, L., Crosby, D., Huston, A., & Lowe, E. (2004). "Can child care assistance in welfare and employment programs support the employment of low-income families?" *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.23, pp.723-743.
- Gershuny, J. (2000). *Changing times: Work and leisure in postindustrial society*. Oxford University Press, Oxford UK.
- Gerson, K. (2002). "Moral dilemmas, moral strategies, and the transformation of gender: Lessons from two generations of work and family change". *Gender & Society*, vol.16, N°1, pp.8-28
- Glass, J. (2004). "Blessing or Curse? Work-family police and mother's wage growth over time". *Work and Occupation*, vol.31, pp.367-394.
- Goff, S.J., Mount, M.K., & Jamison, R.L. (1990). "Employer supported childcare, work-family conflict and absenteeism: a field study". *Personal Psychology*, vol. 43, pp.793-809.
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management Review*, vol.10, pp.76-88.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment". *Academy of Management Review*, vol.31, pp.72-79.
- Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1999). "Research on work, family, and gender: Current status and future directions". in G.N. Powell (Ed.) *Handbook of gender and work* Sage, Newbury Park, CA, pp.391-412.
- Griswold, R. (1993). *Fatherhood in America: A history*. Basic Books, New York.
- Grover, S.L., & Crooker, K.J. (1995). "Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents". *Personal Psychology*, vol.48, pp. 271-287.
- Grzywacz, J. & Bass, B. (2003). "Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit". *Journal of Marriage and Family*, vol.65, pp.248-268.
- Haas, L. (1999). "Families and Work". en M. Sussman, S.K. Steinmetz, & G.W. Peterson (Eds.) *Handbook of Marriage and the family* (2nd ed.) Plenum Press, New York, pp.71-612.
- Hammer, L. B., Kossek, E.E., Yragui, N.L., Bodner, T.E., & Hanson, G. C. (2009). "Development and validation of a multidimensional measure of family support supervisor behaviors" (FSSB). *Journal of Management*, vol. 35, pp.837-856.
- Hawkins, A. J., Marshall, C. M., & Meiners, K. M. (1995). "Exploring wives' sense of fairness about family work". *Journal of Family Issues*, vol. 16, pp.693-7
- Heymann, J. (2000). *The widening gap: Why America's families are in jeopardy and what can be done about it*. Basic Books, New York.
- Hook, J.L. (2006). "Care in context: Men's unpaid work in 20 countries: 1965-2003".



- American Sociological Review*, vol.71, pp. 639-660.
- Howes, C., Sakai, L.M. Shinn, M., Phillips, D., Galinsky, E., & Whitebook, M. (1995). "Race, social class and maternal working conditions as influences on child development". *Journal of Applied Developmental Psychology*, vol.16, pp.107-124.
- INE (2007) *Adulto Mayor en Chile*. Santiago de Chile.
- INE (2010) *Boletín Estadístico La familia chilena en el tiempo*. Santiago de Chile.
- INE (2012) *Encuesta Suplementaria de Ingresos*. Santiago de Chile.
- INE (2013). *Empleo Trimestral*. Edición n°180, Santiago de Chile.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, vol.38, pp.1466-1487.
- Jacobs, J.A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: work, family, and gender inequality*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Juhn, C., & Potter, S. (2006). "Changes in the labor force participation in the United States". *Journal of Economics Perspectives*, vol.20, pp.27-46.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964) *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Kirchmeyer, C. (1992). "Perceptions of non-work-to work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships". *Basic and Applied Social Psychology*, vol.13, pp.231-249.
- Konrad, A.M., & Mangel, R. (2000). "The Impact of Work-Life programs on firm productivity". *Strategic Management Journal*, vol.2, N°12, pp.1225-1237.
- Kossek, E. E. Ozeki, C. (1998). "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research". *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp.139-149.
- Landau, J. & Arthur, M.B. (1992). "The relationship of marital status, spouse's career status, and gender to salary level". *Sex Roles*, vol.27, pp.665-681.
- LaRossa, R. (1988). "Fatherhood and social change". *Family Relations*, vol.37, N°4, pp.451-57.
- Lundberg, S. & Rose, E. (2000). "Parenthood and the earnings of married men and women". *Labour Economics*, vol.7, pp.698-710.
- Meyers, M.K. Heintze, T., & Wolf, D.A. (2002). "Child care subsidies and employment of welfare recipients". *Demography*, vol.39, pp.165-179.
- Milkie, M.A., Mattingly, M.J. Nomaguchi, K.M., Bianchi, S.M., & Robinson, J.P. (2004). "The time squeeze: Parental statuses and feelings about time with children". *Journal of Marriage and Family*, vol.66, pp.739-761.
- Morrissey, T.W. (2008) "Familial factors associated with the use of multiple child-care arrangements". *Journal of Marriage and Family*, vol.70, pp.549-563.
- National Alliance for Caregiving (NAC) & AARP (1997). *Family caregiving in the U.S.: Findings from a national study*. Bethesda, M.D.
- Neal, M., Chapman, N. Ingersoll-Dayton, B., Emlen, A. (1993). *Balancing work and caregiving for children, adults and elders*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Nomaguchi, K.M. (2006). "Maternal employment, nonparental care, mother-child interactions, and child outcomes during preschool years". *Journal of Marriage and Family*, vol.68, pp.1341-1369.
- Odle-Dusseau, H.N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T.M. (2012). "Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work family conflict and enrichment". *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.17, pp.28-40.
- OIT-PNUD (2013). *Trabajo Decente y Cuidado Compartido: Hacia una propuesta de parentalidad*. OIT-PNUD, Santiago de Chile.
- Olavarría, J. (2001). *Y Todos Querían Ser (Buenos) Padres*. FLACSO, Santiago de Chile. Disponible: [http://www.flacso.cl/getFile.php?file=file\\_4a8daa16a84d2.pdf](http://www.flacso.cl/getFile.php?file=file_4a8daa16a84d2.pdf)
- Pezoa, Á., Riumalló, M.P., & Becker, K. (2011). *Conciliación Familia-Trabajo en Chile*. Editorial Valente, Santiago de Chile.
- PNUD (2009a). *Informe de Desarrollo Humano*. PNUD, Santiago de Chile.
- PNUD (2009b). *Trabajo y Familia: Hacia nuevas*

- formas de conciliación con corresponsabilidad social*. PNUD, Santiago de Chile.
- Poelmans, S. (2005). *Work and Family: an international research perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). "Family-friendly HRM Policies and the Employment Relationship". *International Journal of Manpower, Special Issue on Labour Markets*, vol.24, N°3.
- Ranson, G. (2001) "Men at work: Change or no change in the era of the "new father" " *Men and Masculinities*, vol.4, N°1, pp.3-26.
- Raver, C.C. (2003). "Does work pay psychologically as well as economically? The role of employment in predicting depressive symptoms and parenting among low-income families". *Child Development*, vol. 74, pp.1720-1736.
- Robert, C. (1986). "Organization/Disorganization". *Social Science Information*, vol. 25, pp.299-335
- Rodgers, F.S., & Rodgers, C. (1989). "Business and the facts of family life". *Harvard Business Review*, vol.39, pp.277-282.
- Rosenthal, C.J., Martin-Matthews, A., & Matthews, S.H. (1996). "Caught in the middle? Occupancy in multiple roles and help to parents in a national probability sample of Canadian adults". *Journal of Gerontology: Social Sciences*, vol.51B, pp.S274-283
- Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K., & King, S.N. (2002). "Benefits of multiple roles for managerial women". *Academy of Management Journal*, vol.45, pp.369-386.
- Sayer, L.C. (2005). "Gender, time, and inequality: Trends in women's and men's paid work, unpaid work, and free time". *Social Forces*, vol.84, pp.285-303.
- SERNAM (2003). *Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa*. Documento de Trabajo N°84, SERNAM, Santiago de Chile.
- SERNAM (2011). *Mujer y Minería: ¿Cuál es la situación laboral de la mujer en Chile?* SERNAM, Santiago de Chile.
- Sieber, S. (1974). "Toward a theory of role accumulations". *American Sociological Review*, vol. 39, pp.567-578.
- Singley, S., & Hynes, K. (2005). "Transitions to parenthood: Work-family policies, gender, and the couple context". *Gender & Society*, vol.19, pp.376-97
- Tokman, A. (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Informe de Estudio*, SERNAM, Santiago de Chile.
- UC & Adimark (2009). *Una mirada al alma de Chile. Encuesta Nacional Bicentenario UC - Adimark*, Santiago de Chile.
- Uribe-Echeverría, V. (2008). *Inequidades de género en el mercado laboral: el rol de la división sexual del trabajo*, Cuadernos de Investigación, 35, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile
- Waller, M.R. (2012). "Cooperation, conflict, or disengagement? Coparenting styles and father involvement in fragile families". *Family Process*, vol.51, pp.325-342.
- Winter, C. (1994). *Mujeres trabajadoras en Latinoamérica: Brechas en participación, remuneración y política pública*. Banco Mundial, Región de América Latina y el Caribe, Departamento Técnico, Washington D.C.