



# La Responsabilidad Familiar Corporativa

**“Las personas que se encuentran en un entorno que favorece la conciliación perciben un enriquecimiento familia-trabajo un 30% más alto que en entornos que la dificultan”.**

## Resumen del Artículo

El artículo se centra en la dificultad de conciliar el trabajo y la familia y en el desafío que significa promover la responsabilidad Familiar Corporativa en las organizaciones chilenas. Se explica por qué es importante conciliar el trabajo y la familia.



**María José Bosch K.**  
Ph.D., in General Management, IESE Business School, Barcelona, España.  
mjbosch.ese@uandes.cl

**D**ecir que el mundo ha cambiado y sigue cambiando puede ser algo recurrente y poco novedoso, pero las medidas que debemos tomar para hacernos cargo de estos cambios comienzan a ser más interesantes y desafiantes. Este artículo se enfoca en la dificultad de integrar trabajo y familia y el desafío de promover la responsabilidad familiar corporativa en las organizaciones chilenas.

### ¿Por qué es importante preocuparse de la conciliación?

En las últimas décadas nos hemos enfrentado a grandes cambios y nuevas tendencias. Dos cambios que particularmente han afectado la conciliación trabajo-familia son, por una parte la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral. Esto ha afectando no solo la demografía de las organizaciones, sino también la tasa de natalidad de la sociedad y los roles que cumplen los integrantes de una familia. El segundo cambio que ha tenido un importante efecto sobre la conciliación familia-trabajo, son las nuevas tendencias del empleado, con jornadas laborales más intensas y grandes presiones asociadas a la globalización. Estas nuevas tendencias, que claramente no son las únicas, han provocado fuertes cambios sociales, afectando los ámbitos: individuales, sociales y empresariales.

En el ámbito individual, han provocado mayores niveles de estrés. El estrés tiene importantes efectos negativos en la salud. También, existe un cambio de los roles en la familia. Antes el rol de cuidado del hogar y la crianza de los niños lo cumplía la mujer, mientras que el hombre se preocupaba del trabajo fuera de casa y de generar recursos. Esta nueva dinámica ha provocado que los roles que antes estaban definidos, ahora deban ajustarse a nuevas realidades. El

## “ El nivel de satisfacción de los empleados en entornos positivos es 30% mayor que en lugares donde es difícil conciliar ”.

modelo que sirvió para las generaciones anteriores, ya no responde a las necesidades de las nuevas generaciones. Este ajuste produce tensiones y conflictos dentro de las familias. El proceso de adaptación es lento y el impacto de nuestras decisiones afecta la armonía y el desarrollo familiar.

Otro impacto de estas nuevas tendencias en el ámbito individual, es el retraso de la edad de casarse. Este nuevo escenario, que no es exclusivo a la realidad chilena, afecta la edad en que los padres deciden tener su primer hijo. La postergación de la maternidad ya es considerado un tema de salud pública relevante en el mundo. Sus efectos son múltiples y en su mayoría negativos (ver Fuentes et al, 2010). Alguno de ellos son: envejecimiento de la población, aumentan los embarazos de alto riesgo, aumenta la tasa de abortos espontáneos. Finalmente, un último impacto, es la disminución de la fecundidad deseada. Esta disminución se debe principalmente a miedos y no a oportunidades. Las dos razones principales para decidir no tener más hijos son motivos económicos y dificultad para conciliar trabajo y familiar (UC & Adimark, 2009).

Todos estos cambios también han afectado el ámbito social. La familia tradicional ya no representa a la familia chilena. Hay un aumento constante en las familias monoparentales y familias unipersonales (Encuesta CASEN 2009). Esto produce tensiones y la necesidad de organizar de nuevas formas las tareas domésticas, familiares y laborales. Socialmente tiene un gran impacto en la educación de las nuevas generaciones, con niños con más horas frente al televisor y una mayor tasa de fracaso escolar. En los adultos, hay países donde las licencias por estrés superan en tiempo y costo a las de maternidad. Algunos números que demuestran este cambio social son la fuerte disminución de matrimonios (50% entre 1998 y 2006) y el aumento de divorcios (300% entre 1998 y 2006).

Finalmente, la empresa y organizaciones no están exentas de los efectos de todos estos cambios. El principal y más evidente, es el cambio demográfico. Ahora existen mujeres, hombres, jóvenes, viejos, madres, padres, y un largo etc., que dan variedad a las realidades de las organizaciones y las cuales afectan su clima, estructura, políticas, etc. Otro cambio, no tan positivo, es el aumento en el ausentismo, alta rotación y la dificultad para atraer y retener talento que tienen hoy en día las empresas.

Todas estas transformaciones sociales, culturales y económicas, cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales, modificaciones demográficas y socioculturales han provocado un fuerte conflicto entre trabajo y familia. El efecto ha sido tan potente, que lo que antes era un tema exclusivo de las mujeres, ha despertado el interés en múltiples grupos tales como: empresarios, gobierno, trabajadores y académicos.

### ¿Qué podemos hacer con esta nueva realidad?

El primer paso, es reconocer esta nueva realidad. Ser conscientes que todos estos cambios afectan a la empresa y su realidad. Las empresas corren el riesgo de tomar decisiones pensando en el corto plazo, sin preocuparse de su sustentabilidad y atractividad para los talentos actuales y futuros.

El segundo paso, es conocer los beneficios que pueden tener conciliar trabajo y familia y los impactos que estas prácticas lleguen a tener en la organización. Numerosos estudios han demostrado los efectos positivos que tienen las políticas y culturas de conciliación en las empresas (ejemplo: Thompson et al, 1999; Bourne et al 2009). Algunos estudios se han preocupado de entender los efectos de la conciliación tanto a nivel individual como organizacional, como lo son los efectos en la salud, compromiso, tipo de vínculo, comportamiento cívico de la organización, entre otros.

En el ESE Business School, hemos desarrollado una línea de investigación a través de la metodología IFREI (IESE Family Responsible Employer Index). El Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, liderado por Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras, creó este modelo de investigación con el fin de medir el estado de las políticas de conciliación de trabajo, familia y vida personal en las empresas. Este estudio se ha centrado en la necesidad de crear y fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa, con la finalidad de potenciar una mejora continua, incidir en promover una cultura centrada en las personas y generar políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades a través de un liderazgo flexible.

Los resultados de estos estudios demuestran por ejemplo, que una empresa que fomenta entornos familiarmente responsables puede

reducir su ausentismo hasta en un 30% (IFREI 1.5), aumenta su productividad del orden de un 20% (IFREI 1.0, IFREI 1.5 y IFREI 2.0) y reduce la intención de abandonar la empresa en un 42% (IFREI 1.5).


Estos datos se obtienen midiendo el entorno que promueve una organización y el efecto de este entorno sobre resultados en la organización a nivel individual y organizacional. Los elementos que afectan este entorno se agrupan en tres dimensiones. La primera dimensión son las políticas de la empresa: dado que las políticas son múltiples, se agrupan en dos grandes categorías: las que ayudan a la flexibilidad de tiempo y espacio, y las que son de apoyo e información. Algunas de las políticas más comunes en la categoría de flexibilidad de tiempo y espacio son: trabajo a tiempo parcial, horario flexible, semana comprimida, teletrabajo, entre otras. Algunas políticas más comunes en la categoría de ayuda e información son: servicios de apoyo al empleado como: sala cuna en el lugar de trabajo, convenios con seguros de salud, jardines infantiles, etc.

La segunda dimensión es el jefe o supervisor. Existe numerosa literatura que demuestra el efecto que tiene un líder sobre el comportamiento y satisfacción de sus colaboradores. Uno de los impactos del comportamiento del líder es el tipo de entorno que promueve en sus equipos de trabajo. En este caso hay distintos elementos que afectan la percepción del entorno. Por una parte, el apoyo emocional. Esto es, si el jefe toma en cuenta las necesidades de conciliación de sus colaboradores. Por otra parte, también es importante la capacidad instrumental del jefe, o sea si es capaz de solucionar estas necesidades. Otro aspecto determinante son sus habilidades políticas dentro de la organización, si es capaz de tener una influencia en el resto de la compañía. Por último, pero no menos importante, si es percibido como un ejemplo a seguir en temas de conciliación trabajo y familia.

La tercera dimensión es la cultura. Esta dimensión ha sido muy estudiada, ya que tiene importantes efectos en la organización. Algunos de ellos son: sus resultados, efectividad, dinámica de equipos, tipo de liderazgo, entre otros. Se entiende por cultura el conjunto de hábitos y valores que determinan el comportamiento de un grupo, en otras palabras como se actúa y toman sus decisiones. Una cultura que fomenta la responsabilidad familiar corporativa, es una cultura donde se respetan las excedencias por maternidad-paternidad. Donde las personas que utilizan las políticas que facilitan la conciliación no son percibidas como menos comprometidas. También una organización con una cultura con responsabilidad familiar corporativa, es una cultura donde no es necesario trabajar largas horas para prosperar en una compañía. Analizando la realidad de las empresas en estas tres dimensiones, tanto desde el punto de vista de los colaboradores como de los jefes, podemos evaluar qué tipo de entorno promueve una

organización. Este entorno variará dentro de una misma compañía. Pero en total podremos ver si en general una empresa tiene un entorno positivo que favorece la integración o más bien uno que dificulta la conciliación trabajo-familia.

El tipo de entorno tendrá impactos en los resultados individuales y organizacionales. Algunos de los impactos en los resultados organizacionales en empresas chilenas son por ejemplo: que en entornos que facilitan la conciliación, la intención de dejar la empresa se reducen en un 60% o que en este mismo tipo de entorno la percepción de apoyo es más del doble que en entornos que la dificultan. También el tipo de vínculo que se desarrolla en entornos que facilitan la conciliación es principalmente por desarrollo profesional, mientras que en entornos que dificultan la conciliación el tipo de vínculo es más bien por falta de alternativas. A nivel individual, el impacto de entornos que facilitan la integración entre vida familiar y laboral también es positivo. Las personas que se encuentran en un entorno que favorece la conciliación perciben un enriquecimiento familia-trabajo un 30% más alto que en entornos que la dificultan y lo mismo sucede con el nivel de satisfacción de los empleados, la diferencia entre entornos positivos es 30% mayor en entornos donde es difícil conciliar.

El desafío que enfrentan las empresas es fomentar y facilitar culturas, liderazgos y políticas que ayuden a generar entornos que faciliten la conciliación entre trabajo y familia. Interesados en este desafío, desde el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School queremos ayudar a las organizaciones a crear culturas con responsabilidad familiar corporativa. A través de la investigación, medición y difusión de buenas prácticas que ayuden a crear entornos familiarmente responsables. 

## Referencias

- Bourne, K., Wilson, F., Lester, S., and Kickul, J. (2009) *Embracing the whole individual: The advantages of a dual-centric perspective of work and life*. Business Horizons.
- Chinchilla, N & Moraga, M. (2009) *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Ariel- Barcelona.
- Chinchilla, N & Leon, C. (2009) *Diez años de conciliación en España (1999-2009)*. Centro Trabajo y Familia del IESE.
- Fuentes, A., Jesman, C., Devoto, L., Angarita, B., Galleguillos, A., Torres, A. & Mackenna, A. (2010) *Postergación de la maternidad en Chile: una realidad oculta*. Rev Med Chile; 138: 1240-1245.
- Pezoa, A., Riumallo, M., Becker, K. (2011) *Conciliación Familia-Trabajo en Chile*. ESE Business School y Grupo Security.
- Thomson, C., Beauvais, L., Lyness, K. (1999) *When Work-Family Benefits Are Not Enough: the influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization. Organizational Attachment, and Work-Family Conflict*. Journal of Vocational Behavior 54, 392-415.