



CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA 2019



CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA Y NSE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia

Chile 2019



CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA Y NSE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia

Colaboración de:
María José Urzúa Prieto
Investigadora

Chile 2019



CONTENIDO

Presentación	7
Introducción	9
Marco Teórico	13
1. Teoría de Conciliación	13
2. Factores asociados al conflicto y enriquecimiento trabajo y familia	14
3. Variables Estructurales	17
Metodología y Muestra	21
Resultados	23
1. Contexto Familiar	23
Conflicto trabajo y familia	23
Responsabilidades familiares	24
Ayuda en el cuidado de terceros	32
2. Condiciones laborales	34
3. Contexto empresarial	36
Acceso a Políticas	37
Liderazgo	38
Cultura organizacional	42
Percepción de apoyo organizacional	46
4. Conflicto y Enriquecimiento Trabajo - Familia	47
Conflicto Trabajo - Familia	47
Enriquecimiento Trabajo - Familia	50
Enriquecimiento Familia - Trabajo	53
Conclusiones	57
Bibliografía	61



AUTORES



María José Bosch Kreis

Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School y Profesora Asociada de la misma escuela.

Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional.

Es miembro del ICWF.



María Paz Riumalló Herl

Directora ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School.

Directora del Club IFREI Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la RFC.

Investiga tanto en temas de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, mujeres en la dirección y liderazgo.



PRESENTACIÓN

El Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School nació el año 2012 con los objetivos de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y la armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, fortalecer la institución de la familia, enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena, y constituirse en el principal punto de referencia en Chile sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC). Al estudiar sobre conciliación trabajo y familia, es inevitable hablar sobre la incorporación de la mujer al mundo laboral y por lo tanto surge un objetivo adicional para el Centro: promover el avance profesional de la mujer. Dado esto, el Centro Trabajo y Familia se ha planteado dos principales líneas de trabajo, investigación y difusión: conciliación trabajo-familia y liderazgo femenino.

Con el propósito de poder llevar la información disponible a las empresas y entregar herramientas concretas, ese mismo año nació el Club IFREI (IESE Family Responsible Employer Index). Se trata de un club de empresas que promueve la creación de entornos con responsabilidad familiar corporativa (RFC) en organizaciones, a través de la investigación y el networking. El Club tiene el apoyo y utiliza la metodología IFREI, desarrollada por el International Center for Work and Family del IESE.

Dentro de los programas de clases realizamos anualmente cuatro "Foros Club IFREI", que sirven como medio para lograr los objetivos principales del Club IFREI que son potenciar y promover la conciliación y flexibilidad laboral, creando entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa. Para esto es importante contribuir al desarrollo de un liderazgo con RFC, de igualdad de oportunidades, como también identificar y divulgar el impacto que las políticas, las prácticas y el liderazgo tienen sobre la salud, el vínculo de la lealtad, la satisfacción de los empleados y la productividad.

Desde el enfoque de liderazgo femenino, el Centro busca promover el avance profesional de la mujer, así como la integración de los diferentes ámbitos de la vida con el fin de conseguir su pleno desarrollo y aporte a la familia, a la empresa y a la sociedad, en colaboración con los hombres. En esta línea se han realizado programas dirigidos a fomentar el liderazgo femenino y a entregarles herramientas para su incorporación activa al mercado laboral, así como también se han publicado una serie de investigaciones en estos temas.

El presente documento forma parte de las investigaciones de difusión que hace el Centro Trabajo y Familia a través de los "Cuadernos ESE". Esta publicación no hubiera sido posible sin el apoyo constante del Grupo Security, quienes desde la creación del Centro han apoyado sus iniciativas y han ayudado a desarrollar aún más este importante tema en nuestro país.



INTRODUCCIÓN

La familia ha sido desde el inicio de la humanidad el pilar fundamental que construye la sociedad (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010). En ella se genera la transmisión de vida y la cultura, al cumplir con la función de educar y proteger, a todas las personas que vienen al mundo. De esta manera, se constituye como la intermediación entre la persona y la sociedad formando las nuevas generaciones en valores y pautas de comportamiento social (Morandé, 2017), contribuyendo al bienestar personal en la esfera privada y creando capital social para la comunidad y las empresas.

En el contexto familiar es donde el individuo es querido por ser quien es, independiente de su productividad y capacidad. A su vez, en ella las personas aprenden a generar conexiones sanas y duraderas, cultivando la confianza y cooperación con otros (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010). Por esta razón la familia también puede ser considerada o vista como un taller laboral, donde se desarrollan los talentos, la vocación personal y otras habilidades tan necesarias en el mundo del trabajo como son la autovaloración, la tolerancia a la frustración y la aceptación de los errores, entre otras (Morandé, 2017).

Diariamente, además de participar con sus familias, las personas se relacionan también en otra gran dimensión que es el trabajo. El trabajo es uno de los pilares centrales del bienestar familiar y social, ya que este es el principal canal por el cual los hogares acceden a recursos que les permiten satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad social. Además, la ocupación de las personas es uno de los roles más importantes para los adultos fuera de la esfera familiar, definiendo su identidad individual y estilo de vida (Wormald & Torche, 2004). Así, este se constituye como una fuente importante de satisfacción y desarrollo personal.

Para poder entender de dónde surge la importancia de estudiar la conciliación entre estas dos esferas propias de la vida de cada uno de nosotros, debemos observar cuál ha sido la transformación del trabajo en los últimos años. Esta comienza en el siglo XIX, cuando el paso a sociedades industriales disuelve a la familia como comunidad económica, lo que restó el tiempo de convivencia familiar (Beck & Beck-Gernsheim, 2001). Esta tendencia se ha profundizado aún más en la era actual, con un mercado globalizado y en una economía de servicios que funcionan 24/7, lo que ha incentivado a ciertas empresas a organizar el trabajo sin tomar en cuenta la vida personal de sus colaboradores (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010).

A esta realidad se sumaron también otros factores que dificultan la conciliación trabajo y familia. Entre ellos se encuentra el aumento del costo de la vida, fenómeno que ha generado un aumento en los hogares de doble ingreso (Scherer & Steiber, 2007) así como también el aumento de hogares monoparentales en nuestro país (INE, 2018). Se ha visto además un fuerte aumento de la tasa de participación laboral femenina, siendo esta un 46,7% (versus 71,7% en los hombres) (Ministerio de Desarrollo Social, 2017). A pesar de esto, aún persisten una serie de barreras que dificultan el acceso de la mujer al mundo laboral y que dificultan su conciliación trabajo-familia, tales como: los quehaceres del hogar, el cuidado de hijo/as o de enfermos, adultos mayores o discapacitados en la familia (Ministerio de Economía, 2016). Sin embargo, el problema de la conciliación no está solo presente en las mujeres que quieren perseguir una carrera laboral, sino que cada vez hay más hombres que desean involucrarse más en la educación de sus hijos y en el desarrollo de su vida personal (SERNAM, 2012).

Hechos como los mencionados anteriormente han motivado el estudio de la relación existente entre trabajo y familia generando principalmente dos líneas de investigación, la del conflicto trabajo-familia y la del enriquecimiento trabajo-familia. Por un lado, está el conflicto trabajo-familia que explica que los roles laborales y familiares de las personas están en constante competencia por recursos de energía y tiempo (Greenhaus & Powell, 2006). Las dificultades que se generan pueden traer graves problemas para la persona, la empresa y la sociedad en general. A nivel individual este conflicto suele asociarse con niveles de estrés preocupantes, con el deterioro del estado de salud (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010) y con una baja satisfacción con el equilibrio trabajo-familia. A nivel de la empresa, la ausencia de conciliación entre trabajo y familia puede traer consecuencias negativas como el ausentismo y el aumento de la rotación (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015) y otros costos asociados a lo anterior, como la búsqueda, contratación y capacitación de nuevos colaboradores (Bosch & Riumalló, 2017).

Por otro lado, nuevos enfoques teóricos han dado cuenta de que la participación simultánea en roles familiares y laborales también puede traer consecuencias positivas para la vida de la persona y las organizaciones en las que se desenvuelven. Esta línea de investigación se conoce como enriquecimiento trabajo-familia, y se basa en la idea de que la experiencia en un rol mejora la calidad de vida en el otro, al intercambiarse activos entre ambas esferas de la vida (Greenhaus & Powell, 2006). De esta manera, ser un padre activo puede ser gratificante y aumentar la autoestima de las personas, lo que a su vez fortalecería el compromiso y productividad en el ámbito laboral (Chinchilla, Las Heras, & Torres, 2010).

En el Centro Trabajo y Familia nos pareció interesante observar y medir el nivel de conflicto y enriquecimiento trabajo y familia en Chile, en cuanto al nivel socioeconómico y género de la fuerza laboral, dado que al menos en el ámbito de la inserción a mercado laboral, existen marcadas diferencias. Se observa, por ejemplo, que las mujeres de menores recursos económicos tienen más dificultades para insertarse al mundo laboral (Ministerio de Economía, 2016). Y también, se ha investigado en contexto europeos que el conflicto trabajo-familia es mayor en hombre y mujeres de los niveles socioeconómicos más altos dado los cargos en los que se desenvuelven son de mayor exigencia y responsabilidad (Scherer & Steiber, 2007) (Gallie & Russel, 2009).

Así, el estudio que presentamos a continuación tiene como objetivo general describir las percepciones de conflicto y enriquecimiento trabajo-familia y sus determinantes, según el nivel socioeconómico y género en una muestra de chilenos y chilenas que están insertos en el mundo laboral. Dentro de estos factores se analizará, por un lado, el contexto familiar de la persona, y por otro su contexto laboral y las condiciones de trabajo en las que se inserta. Para lograr dicho objetivo la investigación se lleva a cabo bajo una metodología cuantitativa, analizando una muestra de 656 casos representativa de la realidad chilena en cuanto al nivel socioeconómico.



MARCO TEÓRICO

1. Teorías de Conciliación

Conflicto Trabajo y Familia

Los primeros estudios enfocados en comprender las relaciones entre el trabajo y la familia se desarrollaron desde la perspectiva del conflicto, en base a la teoría de dualidad de roles. Esta teoría indica que cada individuo tiene un límite de recursos emocionales y temporales, los cuales, en el escenario ideal, deberían ser equitativamente distribuidos entre los roles laborales y familiares (Greenhaus & Powell, 2006). Cuando las horas utilizadas en un rol son mayores que las utilizadas en otro se produce una competencia entre estas esferas por dichos recursos, provocando así el conflicto (Milkie & Bianchi, 2010) (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011) (Adkins & Premeaux, 2012).

Greenhaus y Beutell (1985) describen las tres maneras en que se manifiesta este conflicto:

1. Conflicto basado en el tiempo: el tiempo dedicado en un rol no puede ser usado en otro, lo que se ve reflejado tanto en una dimensión física como psíquica. Las horas físicamente en el lugar del trabajo implican una ausencia corporal en el hogar y viceversa. Por otro lado, el conflicto también surge si la atención mental está puesta en un rol cuando en realidad se está realizando otro papel.
2. Conflicto basado en la tensión: se da cuando la tensión producida en un rol impide el rendimiento en otro. Este se observa, por ejemplo, cuando una persona no disfruta realmente el tiempo que pasa con su familia debido a una preocupación laboral.
3. Conflicto basado en el comportamiento: se produce cuando el conjunto de acciones esperadas dentro de un rol es distinto a la esperada en otro. Por ejemplo, dentro del hogar se espera una actitud cálida y acogedora, distinta del modelo ejecutivo que debe ser más bien exigente y asertivo.

El conflicto trabajo y familia es de carácter bidireccional, sin embargo, se ha demostrado que, por un lado, los contextos laborales afectarían más el conflicto trabajo-familia y que el ámbito familiar afectaría más el conflicto familia-trabajo. Además, se observa que el conflicto trabajo-familia es más común que el conflicto familia-trabajo, ya que los límites familiares son más permeables que los límites laborales (Scherer & Steiber, 2007).

Enriquecimiento trabajo y familia

La teoría de roles asume una competencia entre dos esferas de la vida que son fundamentales para el desarrollo del individuo. Sin embargo, Greenhaus y Powell (2006) observan el fenómeno desde una nueva perspectiva. El hecho de desenvolverse en múltiples roles no necesariamente implica una competencia por recursos, sino que también puede provocar una combinación positiva, favoreciendo ambos aspectos de la vida en los cuales se participa. Desde este enfoque, surge el estudio del enriquecimiento trabajo y familia que indica que la experiencia de un rol mejora la calidad de vida en otro rol, es decir, trabajo y familia se potencian.

Así, existen tres vías por las cuales la participación en varios roles produce resultados positivos en los individuos:

1. Efecto aditivo: el participar en más de un rol, especialmente cuando ambos roles son de alta calidad, genera una sumatoria que aumentar los niveles de bienestar general.
2. Efecto amortiguador: consiste en que la satisfacción dentro de un determinado rol compensa cualquier tipo de cansancio, estrés, fatiga, etc., producido en otro rol. Es decir que los fracasos que se puedan experimentar en un ámbito son compensados por las gratificaciones recibidas en otro.
3. Efecto de transferencia: se manifiesta cuando un recurso adquirido en uno de los roles puede ser invertido positivamente en el otro rol. Esta sería la ilustración perfecta del enriquecimiento en las dos esferas. De esta manera, se entendería enriquecimiento trabajo-familia cuando la calidad de las experiencias laborales mejoraría las experiencias familiares. Por otro lado, el enriquecimiento familia- trabajo ocurriría cuando las experiencias familiares mejoran la calidad de las experiencias laborales.

Ahora bien, ¿cuáles son los activos transferidos entre las esferas del trabajo y la familia? y ¿cómo funciona esta transferencia?

De acuerdo a la literatura, entre ambas esferas circulan habilidades, nuevas perspectivas, recursos psicológicos, físicos, capital social, y recursos materiales. La transferencia de ellos funciona con la activación de recursos en un rol A que produce un efecto positivo en el rol B. Ahora bien, esta transferencia está condicionada por dos factores. En primer lugar, por la activación de este recurso en el rol A; si el recurso no es activado, o se desactiva este nunca podrá enriquecer el rol B. En segundo lugar, la transferencia de

recursos inter-rol, es mayor cuando el rol que recibe el recurso es el más central en la vida de la persona (Lapierre et. al, 2018). Así se ha estudiado por ejemplo que las mujeres tendrían un mayor enriquecimiento trabajo-familia, ya que el rol receptor de recursos es su rol prominente, la familia. De esta manera, se entiende que los hombres usarían más el contexto familiar para enriquecer el trabajo y las mujeres utilizarían en mayor medida recursos del contexto laboral para enriquecer su vida familiar (Duxbury & Higgins, 1991).

2. Factores asociados al conflicto y enriquecimiento trabajo y familia

Según lo que hemos descrito podemos decir que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son dos caras de la misma moneda. El conflicto se analiza como una consecuencia negativa de la participación en las dos esferas de la vida y el enriquecimiento se enfoca en su efecto positivo, siendo ambos fenómenos dependientes de factores contextuales (Scherer & Steiber, 2007). La literatura ha definido claramente tres principales aristas que determinan ambos fenómenos: contexto y organización familiar, dinámicas empresariales asociadas a la conciliación y condiciones laborales (Gallie & Russel, 2009) (Adkins & Premeaux, 2012) (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011) (Milkie & Bianchi, 2010) (Scherer & Steiber, 2007) (Lapierre et.al 2018). Asimismo, también se ha estudiado la importancia de variables estructurales, relacionadas a las personas, es decir aquellas que no son susceptibles de cambiarse en un corto período de tiempo, ya sea por su carácter cultural y biológico como el género, o por su carácter social, como sería el caso del nivel socioeconómico. Estas variables tienen especial importancia en el caso de Chile, donde la población femenina de más bajo nivel socioeconómico es la que presenta mayores dificultades para trabajar por su obligación de cuidado de terceros (Ministerio de Salud, 2017)

El estudio de estas variables contextuales, desde la perspectiva del conflicto, se ha enfocado en encontrar factores de riesgo que aumentan la probabilidad de caer en una tensión (Scherer & Steiber, 2007). La literatura asociada al enriquecimiento, por otro lado, ha estudiado estos indicadores como activadores o desactivadores de la transferencia de recursos desde un rol hacia el otro (Greenhaus & Powell, 2006) (Lapierre et. al, 2018). A modo ilustrativo se puede observar que un factor de riesgo de conflicto, como lo es una prolongada jornada laboral, significaría un desactivante de enriquecimiento.

Estructura y Organización Familiar

Los hallazgos en investigación de conciliación trabajo y familia apuntan a la relevancia que tiene para esta, la estructura familiar, el tipo de unión de pareja y la organización del trabajo al interior del hogar. Estas variables permiten entender qué tan demandante es la vida familiar, factor que repercutirá en la distribución de tiempo y por ende en el fenómeno del conflicto (Scherer & Steiber, 2007) y enriquecimiento familia-trabajo (Lapierre et. al, 2018).

En cuanto a la estructura familiar se observan mayores niveles de conflicto trabajo-familia en familias biparentales donde ambos cónyuges aportan con su trabajo al ingreso del hogar (Gallie & Russel, 2009). Ahora bien, para el caso de Chile, el conflicto prevalecería en familias de hogares monoparentales con jefatura femenina (Jiménez, Palomo-Vélez, & Gómez-Urrutia, 2017). Ahora visto desde el ámbito del enriquecimiento trabajo-familia, se ha notado que el hecho de estar casado es un activante de la transferencia de recursos desde la familia hacia al trabajo y viceversa (Lapierre et. al, 2018).

En relación a la tenencia de hijos y su edad, esta ha sido una de las variables más estudiadas encontrándose resultados contradictorios. Por un lado, se ha probado que ha mayor número de hijos (Lapierre et. al, 2018) y menor sea su edad, existen más posibilidades de caer en conflicto trabajo-familia (Scherer & Steiber, 2007). En el caso de Chile, un estudio realizado por SERNAM (2012), indica que el hecho de tener hijos en edad preescolar representa una fuente de conflicto para las madres que participan del mundo laboral. Por un lado, sienten que el tiempo que pasan con ellos es escaso, y por otro, creen que esto las pone en una situación de vulnerabilidad por miedo a perder efectividad laboral si se les presenta un problema.

A pesar de lo anterior, existen otros estudios que argumentan que la tenencia de hijos permitiría el enriquecimiento, ya que representarían al padre/madre una inspiración laboral y una fuente

Contexto Laboral

A pesar de la importancia que tienen las dinámicas del hogar para modelar el conflicto y enriquecimiento, la literatura sugiere que las variables más relevantes para la comprensión de este fenómeno se asocian al contexto laboral donde se desenvuelve la persona. Este contexto se divide en dos dimensiones las condiciones laborales: la demanda de tiempo y la intensidad del trabajo (Scherer & Steiber, 2007) (Gallie & Russel, 2009) y el contexto empresarial donde se inserta el trabajador, asociado a su cultura organizacional (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999) (Bosch & Riumalló, 2017).

Condiciones Laborales

Las características mismas del trabajo realizado, reflejadas sobre todo en la intensidad y demanda de tiempo laboral, son el factor inicial que genera diferentes experiencias de conflicto y enriquecimiento en los colaboradores (Scherer & Steiber, 2007). En primer lugar, es relevante tomar en cuenta la duración de la jornada la laboral, ya que está ampliamente documentado que a mayor

cantidad de horas laborales existen mayores riesgos de conflicto trabajo-familia y de desactivar la transferencia de recursos que permite el enriquecimiento (Milkie & Bianchi, 2010) (Adkins & Premeaux, 2012). Esta situación es más crítica en el caso de trabajar en horarios no convencionales, como los fines de semana y festivos (Gallie & Russel, 2009), tendencia que incrementa en la fuerza laboral no calificada del sector servicios (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011).

En el caso de Chile, se puede observar que el hecho de trabajar jornada completa también es una fuente de conflicto trabajo-familia, sobre todo para madres, a quienes se les dificulta lograr insertarse al mundo laboral sin una red apoyo (por ejemplo, abuelos, servicio doméstico, salas cuna) (SERNAM, 2012). En cuanto a los trabajadores con jornadas excepcionales, se puede notar que también estos presentan mayores conflictos entre roles familiares y laborales en relación a quienes tienen una jornada ordinaria, en ocupaciones como la minería y los servicios salud (Baez & Galdames, 2005).

Es también importante tomar en cuenta como la jornada laboral y el grado de responsabilidad de un trabajador, interactúan en distintos grados ocupacionales, determinando su nivel de conflicto/enriquecimiento trabajo-familia. En contexto de países europeos, se ha estudiado que los niveles ocupacionales más altos experimentan en mayor medida el conflicto trabajo-familia, a pesar de acceder a políticas de flexibilidad horaria, dado que tienen cargos con mayor responsabilidad (Schieman, Whitestone, & Van Gundy, 2006) (Scherer & Steiber, 2007). En cuanto a trabajadores que se desenvuelven en ocupaciones del sector servicios y de trabajos no calificados, estos presentan menores niveles conflicto, a pesar de que trabajen un mayor número de horas (Gallie & Russel, 2009). En Chile se observa una tendencia similar, donde efectivamente los altos segmentos empresariales e independientes tienen jornadas laborales más prolongadas (Wormald & Torche, 2004).

Contexto Empresarial

La existencia de largas jornadas y altos grados de responsabilidad laboral pueden tener menos efectos negativos sobre la conciliación, si es que existe un contexto empresarial que permita la integración de roles (Adkins & Premeaux, 2012). Las organizaciones están especialmente vinculadas a la calidad de vida de sus colaboradores, al pasar muchos de ellos la mayor parte de su tiempo en el trabajo (Lagos, 2007). De esta manera las políticas empresariales y una cultura organizacional asociada a la conciliación trabajo y familia

son factores que explicarían el enriquecimiento trabajo y familia (Lapierre et. al, 2018). Por el contrario, la ausencia de estas prácticas se asocia a un mayor riesgo de caer en un conflicto de roles (Adkins & Premeaux, 2012).

Las políticas empresariales orientadas a la conciliación trabajo-familia se definen como mecanismos de dirección que existen en la organización para facilitar la flexibilidad horaria, el trabajo en lugares alternativos y el cuidado de la familia, velando por el bienestar general del colaborador (Bosch & Riumalló, 2017). Dentro de estas prácticas destacan la flexibilidad horaria y la autonomía laboral que brinda el teletrabajo como factores que aumentan el enriquecimiento familia-trabajo (Lapierre et.al, 2018), destacándose que han existido un aumento de estas en nuestro país (Bosch & Riumalló, 2017). Si bien, las políticas de conciliación son el pilar para la integración de roles, su uso efectivo por parte de los colaboradores depende en gran medida de prácticas informales, asociadas al liderazgo y los valores de la organización (Behson, 2005) (Byron, 2005) (Wayne & Casper, 2016) (Lapierre et al., 2018). Estas tienden a ser especialmente importantes en el contexto de Latinoamérica, donde se lleva a cabo esta investigación (Idrovo, León, & Grau, 2012).

Dentro de estas prácticas se encuentra, en primer lugar, los comportamientos de apoyo familiar del supervisor (*Family Supportive Supervisor Behaviors, FSSB*) definidos como “los comportamientos demostrados por el jefe que apoyan al rol familiar y personal del empleado”. El jefe que fomenta la conciliación trabajo, familia y vida personal es aquel que se hace cargo de las demandas familiares y/o personales de sus trabajadores y, respetando la libertad personal, apoya y facilita la conciliación entre estas dimensiones, promueve la utilización de prácticas responsables y se muestra abierto y sensible a la conciliación (Hammer et. al, 2009). El aumento de comportamientos 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. Los FSSB distinguen cuatro tipos de liderazgo que facilitan la conciliación trabajo y familia de sus colaboradores:

i. Liderazgo emocional: es la percepción del colaborador de que puede ser escuchado por el supervisor al compartir algún tema referente a sus necesidades personales de conciliación. El supervisor que da apoyo emocional conoce las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresa interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares, y manifiesta respeto en estos aspectos.

ii. Liderazgo instrumental: apoyo que implica la interpretación y aplicación de políticas formales a fin de que los colaboradores puedan cumplir con sus responsabilidades personales y familiares.

iii. Liderazgo modelo a seguir: consiste en la adopción de estrategias en materia de conciliación por parte del supervisor, de manera que constituya un ejemplo para sus colaboradores. Esta también corresponde a compartir sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar un mejor equilibrio trabajo-familia

iv. Liderazgo político: conducta de carácter proactivo que consiste en generar acciones que incentiven condiciones favorables a la conciliación, por parte del supervisor. Son acciones dirigidas a gestionar el tiempo, el lugar y métodos de trabajo de los colaboradores con el fin de facilitar el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez las necesidades de la empresa.

La literatura ha documentado esta variable como la más relevante en la comprensión los fenómenos de enriquecimiento/conflicto. En primer lugar, se observa que un buen liderazgo aumenta el enriquecimiento familia-trabajo (Behson, 2005) (Byron, 2005) (Lapierre et. al, 2018). También se ha visto que el liderazgo es un factor que evitaría que el trabajador caiga en una situación de conflicto, a pesar de que trabaje en una prolongada jornada laboral. Esta relación es válida no solo para los trabajadores que tienen hijo/as o cónyuges, si no que para todos aquellos colaboradores que valoran su vida personal en general (Adkins & Premeaux, 2012). En el contexto nacional, el liderazgo mejor evaluado para conciliar trabajo y familia es el emocional, siendo la relación más valorada la de mujeres supervisoras con colaboradoras (Bosch & Riumalló, 2017).

Ahora bien, un comportamiento de conciliación trabajo-familia por parte del supervisor está condicionado también por una cultura organizacional amigable con la familia en la empresa (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015). Se entiende como cultura organizacional un “grupo de normas, valores e ideas de acción que son compartidas por los miembros de una organización” (Schein, 1986). Sin embargo, para que esta cultura sea amigable con la familia, los valores y criterios de dirección a la hora de tomar decisiones deben facilitar la integración de roles laborales y familiares (Bosch & Riumalló, 2017). Esto se ve reflejado en dos dimensiones, primer lugar, la expectativa que tiene la organización de que el empleado ponga el trabajo por sobre su familia y, en segundo lugar, la percepción que

tiene el empleado de que el balance familia-trabajo puede traer consecuencias negativas para su carrera profesional (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999).

En este sentido, se ha comprobado que estos valores generan una colaboración recíproca entre los trabajadores de la empresa, a pesar de que no todos se beneficien directamente de políticas de conciliación (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015). Lo anterior explicaría los hallazgos de diversos estudios que encuentran relevancia en el apoyo grupal para la disminución del conflicto (Behson, 2005) (Byron, 2005) (Bhave, Kramer, & Glomb, 2010) y para el aumento del enriquecimiento (Lapierre et. al, 2018). En relación a lo anterior, se ha estudiado que el contexto empresarial chileno no ha tenido un desarrollo favorable de su cultura organizacional, destacándose que aumenta la percepción de que debe priorizarse el trabajo por sobre la familia, y que las políticas de Responsabilidad Familiar Corporativa afectan el desarrollo profesional (Bosch & Riumalló, 2017).

Finalmente, es relevante considerar la percepción de apoyo organizacional de los colaboradores, ya que esta es el reflejo de las prácticas de conciliación que adopta la empresa y a su vez determina el comportamiento de los trabajadores hacia ella. Esta se define como la visión que tienen los trabajadores acerca de la valoración de su trabajo por parte de la empresa y la preocupación por su bienestar. En el caso de que esta sea buena, suele tener como resultado comportamientos positivos en el colaborador, como una mejor percepción del equilibrio trabajo-familia, lo que ha sido comprobado a nivel nacional (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015). Además, esta disminuye la probabilidad de experimentar conflicto trabajo-familia (Kurtessis & Eisenberger, 2015) (Liao, 2011) (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011) y un aumento del enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo (Lapierre et. al, 2018).

3. Variables Estructurales

Nivel Socioeconómico (NSE)

El nivel socioeconómico de un individuo es un indicador generado en base a su nivel educacional y el nivel de ingreso del jefe de hogar en que reside. En Chile, este se construye con el fin de dividir a la población en segmentos que entreguen información respecto al poder adquisitivo de consumo, nivel educacional y la calidad de vida de las personas (AIM, 2008). La clasificación del NSE es la siguiente:

- ABC1: es el grupo socioeconómico más alto, correspondiente al 21% de la población, según la encuesta CASEN 2015, reportando un promedio de ingreso del hogar de \$3.000.000. Generalmente son profesionales altamente calificados como médicos, abogados o ingenieros, o bien se desenvuelven como ejecutivos, propietarios industriales, agrícolas y comerciantes
- C2: este grupo representaba el 15% de la población para el año 2015. Se compone de profesionales jóvenes, ejecutivos de nivel medio o bien técnicos, pequeños industriales y comerciantes y consta de un ingreso promedio familiar mensual de \$1.000.000.
- C3: este segmento está constituido por aproximadamente el 28% de la población. Su renta familiar mensual es alrededor de \$600.000. Son individuos que generalmente alcanzan a completar su educación secundaria, por lo que sus ocupaciones corresponden a obreros especializados, técnicos, choferes o bien son empleados sin rango del sector público y privado.
- D: este segmento está por sobre la línea de la pobreza, pero presenta los ingresos más bajos del país, que en promedio son de \$300.000 por hogar. Representando al 30% de la población, sus ocupaciones corresponden a la de trabajadores manuales sin formación, como operarios de fábricas o del sector construcción. En el sector servicios, desempeñan labores de limpieza o de vendedores y feriantes.

En el caso del fenómeno de conflicto y enriquecimiento trabajo-familia, esta es una variable a tomar en cuenta, ya que se ha documentado la importancia que tienen, tanto el ingreso como la educación de las personas, para acceder a recursos que faciliten la organización del tiempo y para obtener trabajos con condiciones laborales que les permitan conciliar trabajo y familia.

El aspecto ingreso, tiene relevancia sobre todo para la esfera de la familia, ya que este recurso permite cubrir la falta de tiempo para el cuidado de niños, adultos mayores y quehaceres del hogar. De esta manera, un mayor ingreso del hogar entrega la posibilidad de externalizar estas tareas, disminuyendo así la posibilidad de conflicto en personas con mejor acceso a estos recursos (Scherer & Steiber, 2007) (Gallie & Russel, 2009).

En el ámbito laboral, toma relevancia el aspecto educativo del indicador socioeconómico, porque este se relaciona directamente con el tipo de trabajo y el contexto laboral al que el individuo puede acceder (Wormald & Torche, 2004). Este punto no ha generado consenso en la comunidad científica, dado que no está claro cómo el nivel socioeconómico de la persona influye el conflicto y el enriquecimiento desde el aspecto laboral. Si bien los niveles socioeconómicos altos tienen un mayor riesgo de caer en el conflicto debido a que sus ocupaciones tienen elevados grados de responsabilidad también se ha observado que la mano de obra no calificada del sector servicios tiene alta probabilidad de caer en conflicto trabajo-familia dado que tienen jornadas laborales atípicas, que coinciden con instancias familiares (Liu, Wang, Keesler, & Schneider, 2011).

Es pertinente mencionar que, a partir del año 2019, tras un proceso de investigación realizado por la AIM (2018) en base a la encuesta CASEN 2015, la metodología de segmentación socioeconómica cambiará. Esta modificación se basa en los cambios sociales y demográficos que han surgido en Chile en los últimos años tales como el crecimiento económico, mayor escolaridad, aumento en la participación laboral femenina, estructura de hogares, descenso de la natalidad, entre otros. La clasificación socioeconómica se calculará en base a tres aspectos: ingreso per cápita equivalente, nivel educacional del principal sostenedor, y el nivel ocupacional del mismo. De esta manera, este nuevo tipo de segmentación difiere de lo utilizado anteriormente en que incorpora el nivel ocupacional y utiliza la información sobre los habitantes del hogar para efectos del ingreso.

Género

El género produce, desde su aspecto biológico, pautas de comportamiento a nivel cultural que en sociedades como la chilena siguen teniendo un carácter bastante tradicional (Comunidad Mujer, 2016). La división clásica de roles entre hombres y mujeres produce diferencias en las percepciones de conflicto y enriquecimiento trabajo y familia (Scherer & Steiber, 2007), dado que limitan la

visión del hombre como proveedor y la mujer como garante de las tareas domésticas. Esta división drástica de la participación del hombre a la esfera laboral y de la mujer a la esfera del hogar, impide la base misma del enriquecimiento trabajo-familia: el hecho de desenvolverse en múltiples roles y sus consecuencias positivas (Greenhaus & Powell, 2006). En el caso de participar en ambos roles, se asume que las mujeres utilizan características de su rol dominante (la familia) para enriquecer su trabajo y por otro lado los hombres transferirían recursos desde el ámbito laboral al familiar (Duxbury & Higgins, 1991).

En la esfera del hogar, se aprecian diferencias de género en el conflicto trabajo-familia, tanto en el aspecto del cuidado de niños como en la distribución de las tareas del hogar. En este último caso, se observa que en general estas tienden a producir mayores niveles de conflicto en mujeres por falta de apoyo en las tareas domésticas (Gallie & Russel, 2009) (Scherer & Steiber, 2007). En estudios realizados en Chile, se observa que las responsabilidades al interior del hogar se distribuyen de manera marcada hacia las mujeres, tengas estas o no una responsabilidad económica importante (Universidad Católica y GfK Adimark, 2017). Lo anterior puede guardar relación con el hecho de que, en hogares monoparentales de jefatura femenina, la mujer es la principal proveedora del hogar no teniendo con quien compartir las labores domésticas (Jiménez, Palomo-Vélez, & Gómez-Urrutia, 2017). Aun así, es interesante exponer que, en estudios realizados en Europa, los hombres que tienen la completa responsabilidad económica del hogar, cuando su pareja no trabaja, también está en un potencial riesgo de experimentar conflicto (Scherer & Steiber, 2007) (Gallie & Russel, 2009).

En el ámbito de la crianza de hijos, las madres que trabajan, tienden a relacionar el hecho de dejar a sus hijos en edad preescolar, con creencias negativas sobre la maternidad (Byron, 2005) (Scherer & Steiber, 2007). Algo similar ocurre en el caso de Chile, sobre todo con jefas de hogares monoparentales. El hecho de ser proveedoras del hogar se relaciona con un sentimiento de incompetencia como madres, lo que puede explicarse por la existencia de mayores expectativas sobre estas en el ámbito familia que en el laboral (Jiménez, Palomo-Vélez, & Gómez-Urrutia, 2017).

Aun así, cabe destacar que otros estudios, realizados en Estados Unidos y en Europa, no han encontrado que esta relación entre tenencia de hijos y conflicto trabajo-familia sea diferente entre hombre y mujeres (Milkie & Bianchi, 2010) (Gallie & Russel, 2009) (Adkins & Premeaux, 2012).

En el contexto laboral, se observa que tanto hombres como mujeres tiene similar nivel de conflicto a nivel agregado. Sin embargo, al comparar hombres y mujeres del mismo nivel económico y ocupacional permite ver diferencias (Gallie & Russel, 2009). Se ha estudiado en el caso europeo, que las mujeres con altos cargos directivos presentan mayor nivel de conflicto que sus pares hombres, debido a que el aumento de jornada laboral que implican estos cargos les afecta más a ellas. Por otro lado, las mujeres de niveles socioeconómicos bajos tienden a presentar menores niveles de conflicto, precisamente porque sus jornadas laborales son menores. En el caso de los hombres, quienes tendrían mayores niveles de conflicto y dificultades de enriquecimiento son quienes ocupan puestos de mandos medios, ya que los altos ejecutivos, a pesar de tener responsabilidad tiene más autonomía para distribuir su tiempo de trabajo (Scherer & Steiber, 2007).

Este informe tuvo como propósito realizar un análisis descriptivo del conflicto y enriquecimiento trabajo-familia y sus contextos familiares y laborales. La encuesta fue elaborada por el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School en colaboración con el Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad de los Andes, en base a constructos de medición validados en investigaciones académicas.

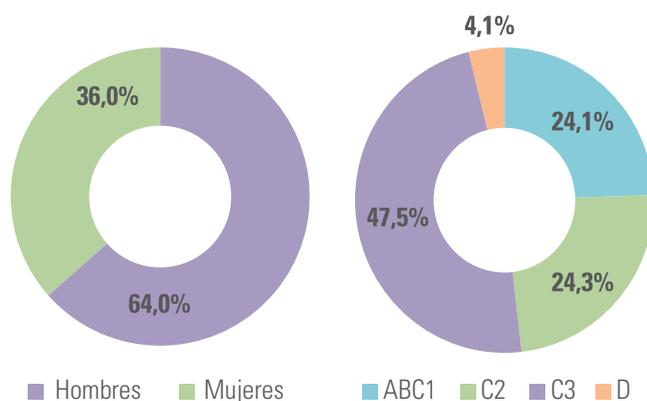


METODOLOGÍA Y MUESTRA

La recolección de datos se realizó durante el año 2016, y a través de un cuestionario por internet a hombres y mujeres que estuviesen insertos en el mundo laboral. Este informe tuvo como propósito realizar un análisis descriptivo del conflicto y enriquecimiento trabajo-familia y sus contextos familiares y laborales. La encuesta fue elaborada por el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School en colaboración con el Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad de los Andes, en base a constructos de medición validados en investigaciones académicas.

La recolección de datos se realizó durante el año 2016, y a través de un cuestionario por internet a hombres y mujeres que estuviesen insertos en el mundo laboral. Se definieron de antemano las proporciones de respuestas necesarias por grupo socioeconómico con el fin de que se completarán las proporciones con una distribución similar a la de la población del país. De esta manera, se recolectó una muestra de 655 casos.

De la muestra recolectada un 36,0% corresponde a mujeres y un 64,0% a hombres. Los grupos socioeconómicos se distribuyen en un 24,1% de personas ABC1, un 23,3% de personas C2, un 47,5% de personas C3 y finalmente de un 4,1% de individuos D. Esta distribución se puede ver en el siguiente gráfico:



A continuación, se presentan los resultados obtenidos de esta investigación, en donde las variables se analizan mediante el método de tablas de contingencia, que comparan la proporción de personas que responden una categoría según su grupo socioeconómico y género. En la primera sección se analizarán las variables del contexto familiar de las personas las cuales determinan la conciliación trabajo-familia, como son: su estado civil, las responsabilidades familiares que tienen y la ayuda que reciben. Luego, se analiza el contexto laboral en el cual están insertos los encuestados, según su nivel socioeconómico y género. Finalmente se describen los niveles de conflicto y enriquecimiento trabajo-familia de hombres y mujeres de cada grupo socioeconómico de la muestra.



RESULTADOS

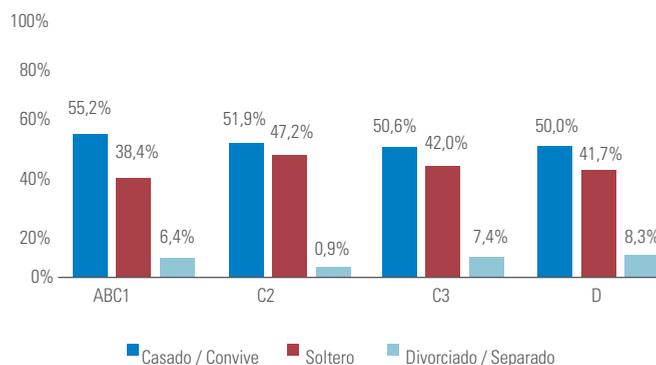
1. Contexto Familiar

Conflicto Trabajo y Familia

Los hallazgos en investigación de conciliación trabajo y familia apuntan a la relevancia que tiene, para el conflicto y enriquecimiento trabajo-familia, el contexto familiar en el que se desenvuelve la persona (Gallie & Russel, 2009) (Lapierre et al, 2018). Por esta razón es que, en este estudio, y con el propósito de medir lo anterior, se preguntó a los encuestados respecto a su estado civil, sus responsabilidades familiares, y la ayuda que reciben para poder llevar a cabo estas tareas.

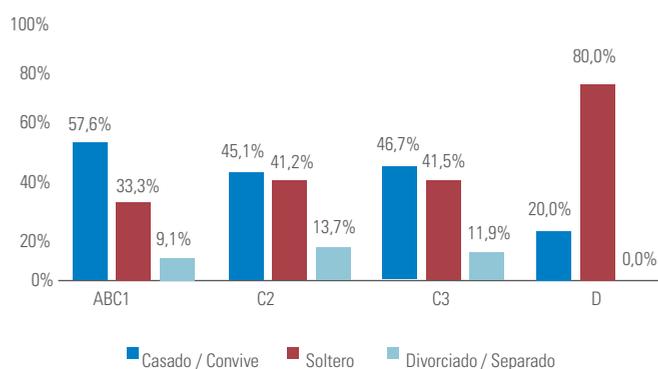
En relación al estado civil de los encuestados, se observa, un mayor número de hombres casados y que conviven con una pareja estable en el nivel ABC1 correspondiendo al 55,2% de los hombres de este segmento. Ahora bien, el porcentaje de hombres que declaran estar casados y con pareja estable no varía entre los niveles C2, C3 y D, siendo este de un 50% aproximadamente en cada uno de estos niveles.

Gráfico N°1: Hombres - Estado Civil según NSE



En el caso de las mujeres, se observa que, la menor proporción de casadas o viviendo en pareja se encuentran en las pertenecientes al nivel socioeconómico D alcanzando un 20,0% en este segmento. En contraste, son estas mujeres las que declaran en mayor proporción estar solteras. Este dato es completamente consistente con los datos que se observan en estudios a nivel nacional donde en grupos con menor ingreso existe mayor número de hogares monoparentales con jefatura femenina (Ministerio de Desarrollo Social, 2016).

Gráfico N°2: Mujeres - Estado Civil según NSE



Responsabilidad en familiares

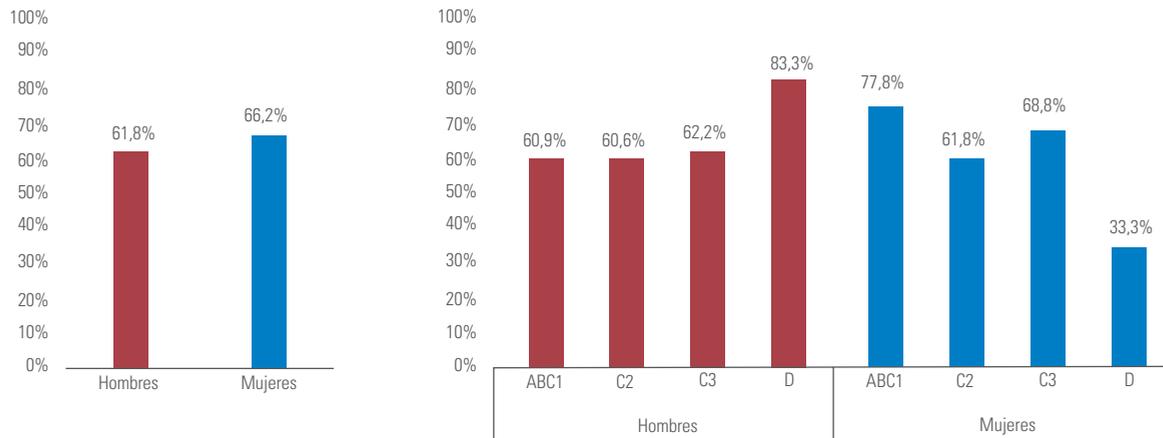
En el ámbito de la conciliación trabajo y familia se podría pensar que, a mayores responsabilidades en el ámbito del hogar, mayor sería el conflicto trabajo-familia si estas no están distribuidas de manera corresponsable entre los pilares o miembros de la familia. En cuanto al enriquecimiento trabajo y familia, un mayor número de responsabilidades familiares pueden activar este enriquecimiento, pero también disminuirlo si estas son inabarcables por el grupo familiar, ya sea por problemas económicos, emocionales o prácticos.

Con el propósito de entender las responsabilidades que tienen las personas con respecto a su familia, se les pidió a los encuestados que calificaran el nivel de responsabilidad que tienen sobre otras personas en su hogar como pueden ser sus hijos, su pareja, padres, suegros u otros familiares. Se distinguieron tres tipos de responsabilidad: económicas, emocionales y prácticas. A continuación, se muestran gráficos respecto a cada una de las responsabilidades y respecto a cada uno de los subgrupos, comparando según NSE y género de aquellos que declararon ser totalmente responsables o bastante responsables de estos tipos de cuidado.

Responsabilidades económicas

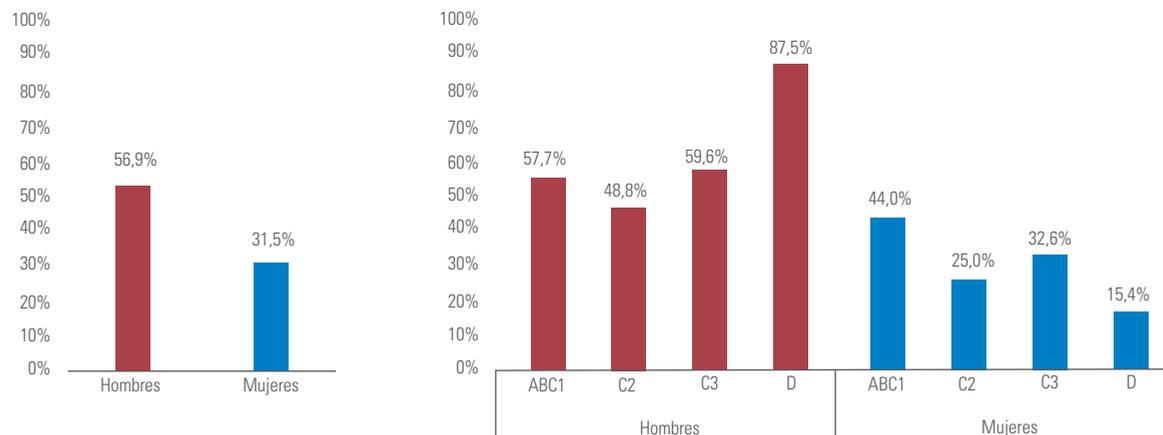
En el siguiente gráfico (gráfico n° 3), se observa la declaración de mujeres y hombres respecto a la responsabilidad económica que tienen sobre sus hijos. En el caso de las mujeres, según NSE, se observa que las del segmento ABC1 son las que más perciben tener responsabilidad económica sobre sus hijos, seguidas de las C3 y luego C2, donde finalmente las del segmento D indican en un 33,3% tener esta responsabilidad.

Gráfico N°3: Responsabilidad económica sobre los hijos



En relación a la responsabilidad económica respecto al cónyuge o pareja, se observa que los hombres señalan una mayor proporción de responsabilidad a nivel general. Al analizar las diferencias de género se observa que esta tendencia se mantiene en todos los NSE. Comparando entre los hombres se puede ver que son los del segmento D quienes declaran una mayor responsabilidad económica sobre sus parejas seguidos por los segmentos ABC1 y C3. En el caso de las mujeres, se observa que son las ABC1, las que indican una mayor responsabilidad económica con sus parejas (44,0%) seguidas por las mujeres de los segmentos C3, C2 y finalmente las D (un 15,4%).

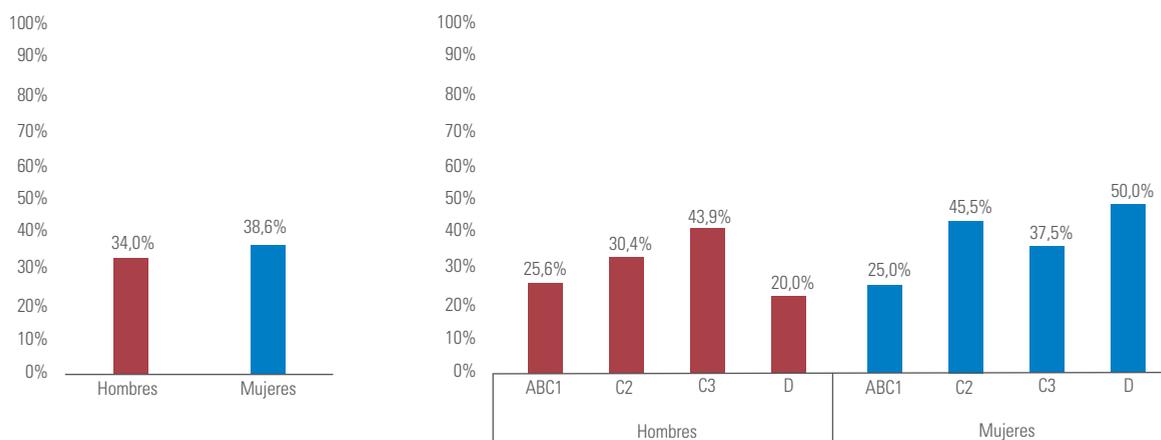
Gráfico N°4: Responsabilidad económica con la pareja o cónyuge



Tradicionalmente se ha entendido que las responsabilidades familiares de las personas son principalmente hacia sus hijos y/o pareja, sin embargo, dadas las nuevas tendencias demográficas es importante considerar que se ha ampliado el espectro de miembros familiares de los cuales las personas en edad laboral son responsables. En línea a lo anterior, el aumento de la esperanza de vida al nacer constituye un desafío para la conciliación trabajo y familia. Por esta razón se consideró, para este estudio, las responsabilidades familiares económicas, emocionales y prácticas respecto a sus padres y/o suegros.

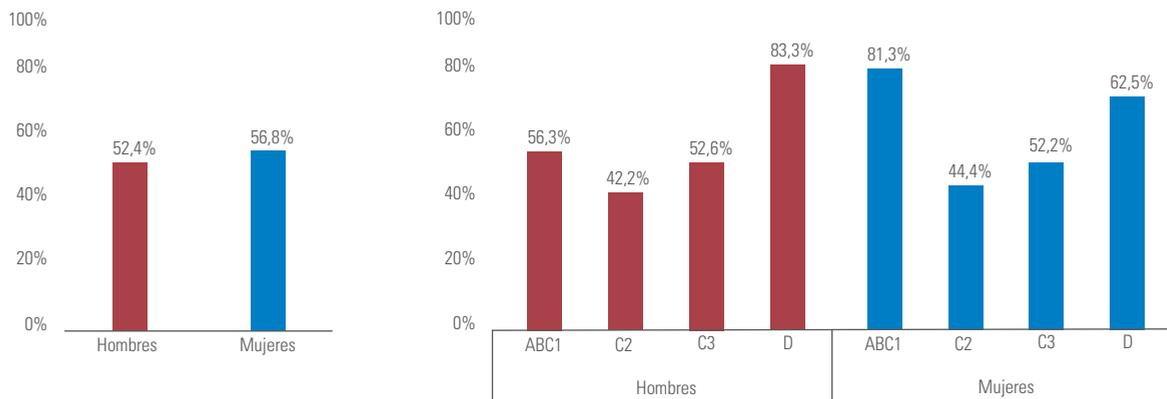
En el siguiente gráfico (n°5) observamos el nivel de responsabilidad económica que los encuestados indican tener respecto a sus padres (padre y/o madre). Tanto hombres como mujeres indican similar responsabilidad económica respecto a sus padres, siendo esta de un 34,0% en el caso de los hombres y un 38,6% en el caso de las mujeres. En el caso de los hombres son aquellos del segmento C3 los que indican una mayor responsabilidad alcanzando un 43,9% y los del segmento D la menor (20,0%). En el caso de las mujeres la mayor responsabilidad viene indicada por las mujeres del segmento D (50,0%) seguidas por las del segmento C2 (45,5%).

Gráfico N°5: Responsabilidad económica con los padres



En cuanto a la responsabilidad económica que sienten los encuestados con respecto a sus suegros (suegro y/o suegra), son las mujeres quienes indican una responsabilidad superior alcanzando un 56,8% versus los hombres con un 52,4%. Al abrir esta información respecto al NSE se observa que, en el caso de los hombres, son los del segmento D quienes indican mayor responsabilidad económica alcanzando un 83,3% en este segmento, y la menor alcanza un 42,2% en el segmento C2. En el caso de las mujeres un 81,3% del segmento ABC1 indican tener responsabilidad económica respecto a sus suegros, seguidas por las del segmento D (62,5%).

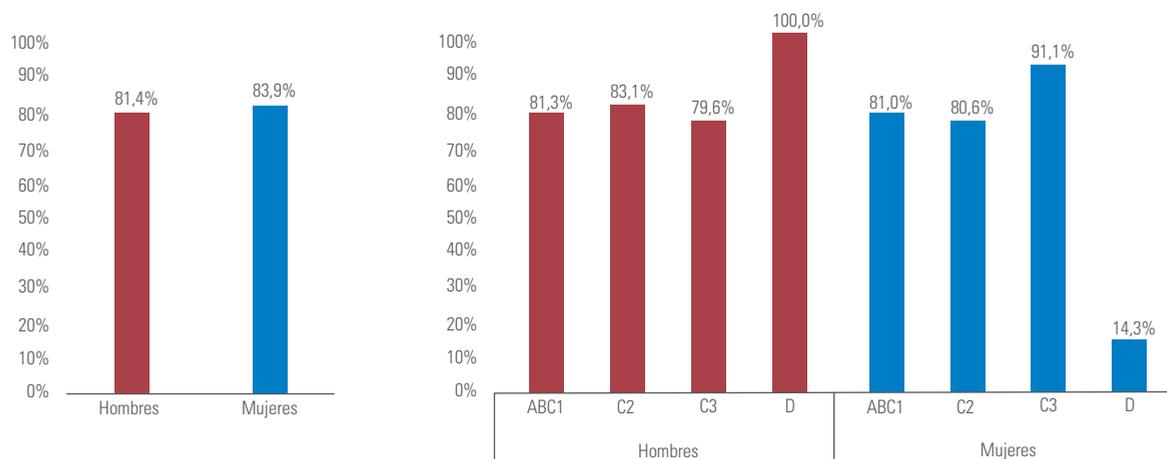
Gráfico N°6: Responsabilidad económica con los suegros



Responsabilidades emocionales

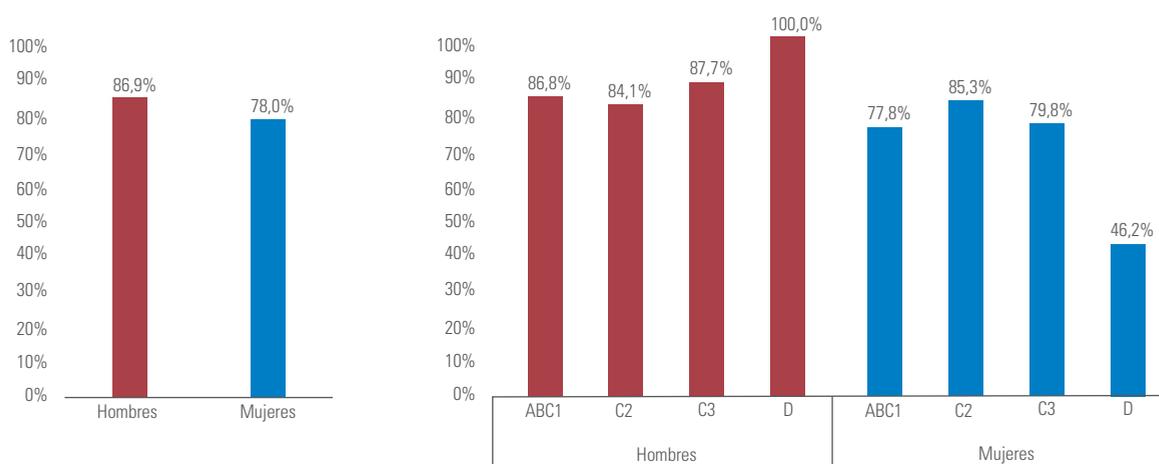
En cuanto la responsabilidad emocional (por ej. si necesitan de sus consejos, escuchar sus problemas, acompañarlos cuando están solos, etc.) sobre los hijos, no se observan diferencias de género. Cuando se analiza de acuerdo al NSE, se observan diferencias entre hombres y mujeres sólo en los segmentos C3 y D. En el primero, son las mujeres quienes declaran en mayor medida tener esta responsabilidad (91,1% versus 79,6%) y en el segmento D los hombres afirman de manera absoluta tener un 100% de responsabilidad emocional sobre sus hijos (versus 14,3% en las mujeres). Llama la atención lo que ocurre en el caso de las mujeres donde en el segmento D la responsabilidad económica baja abruptamente llegando a un 14,3% muy por debajo del promedio general (83,9%).

Gráfico N°7: Responsabilidad emocional sobre los hijos



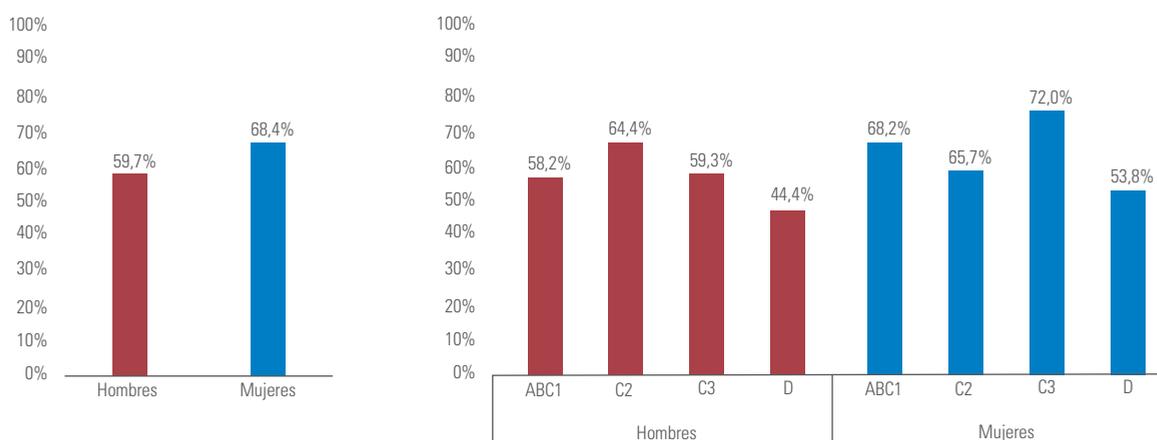
En cuanto la responsabilidad emocional (por ej. si necesitan de sus consejos, escuchar sus problemas, acompañarlos cuando están solos, etc.) sobre los hijos, no se observan diferencias de género. Cuando se analiza de acuerdo al NSE, se observan diferencias entre hombres y mujeres sólo en los segmentos C3 y D. En el primero, son las mujeres quienes declaran en mayor medida tener esta responsabilidad (91,1% versus 79,6%) y en el segmento D los hombres afirman de manera absoluta tener un 100% de responsabilidad emocional sobre sus hijos (versus 14,3% en las mujeres). Llama la atención lo que ocurre en el caso de las mujeres donde en el segmento D la responsabilidad económica baja abruptamente llegando a un 14,3% muy por debajo del promedio general (83,9%).

Gráfico N°8: Responsabilidad emocional respecto a la pareja



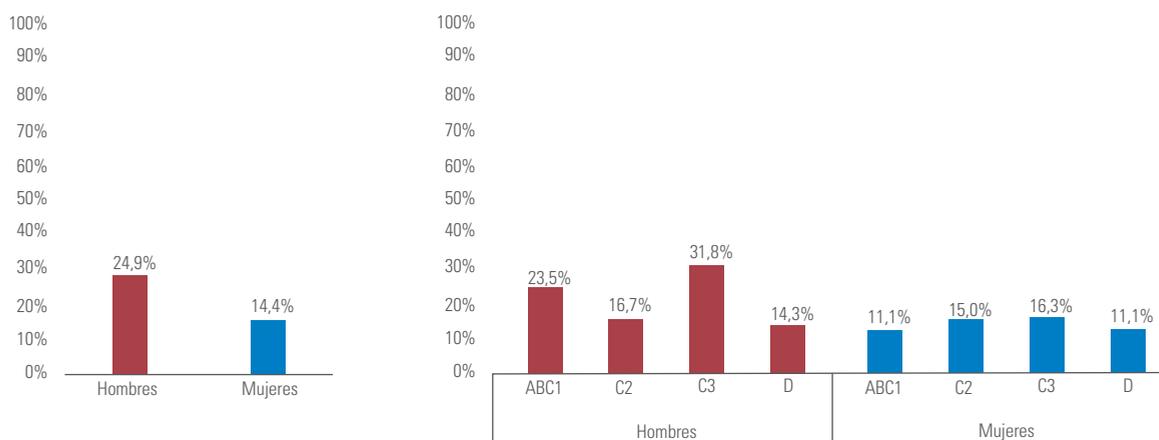
Con respecto a las responsabilidades emocionales sobre los padres, son ellas quienes indican una mayor responsabilidad alcanzando un 68,4%, levemente superior al caso de los hombres quienes indican un 59,7% de responsabilidad. Si se analiza de acuerdo al NSE observamos porcentajes similares en todos los segmentos tanto de hombres y mujeres, con excepción del segmento D en ambos, donde el porcentaje de responsabilidad respecto a los padres baja considerablemente (a 44,4% en el caso de los hombres y 53,8% en el de las mujeres).

Gráfico N°9: Responsabilidad emocional con los padres



Respecto a la responsabilidad emocional respecto a los suegros, los hombres indican un 24,9% de responsabilidad y en el caso de las mujeres un 14,4% de ellas lo afirman. Luego al abrirlo por NSE se observan variaciones solo en el caso de los hombres donde encontramos más hombres del segmento C3 (31,8%) que indican tener esta responsabilidad.

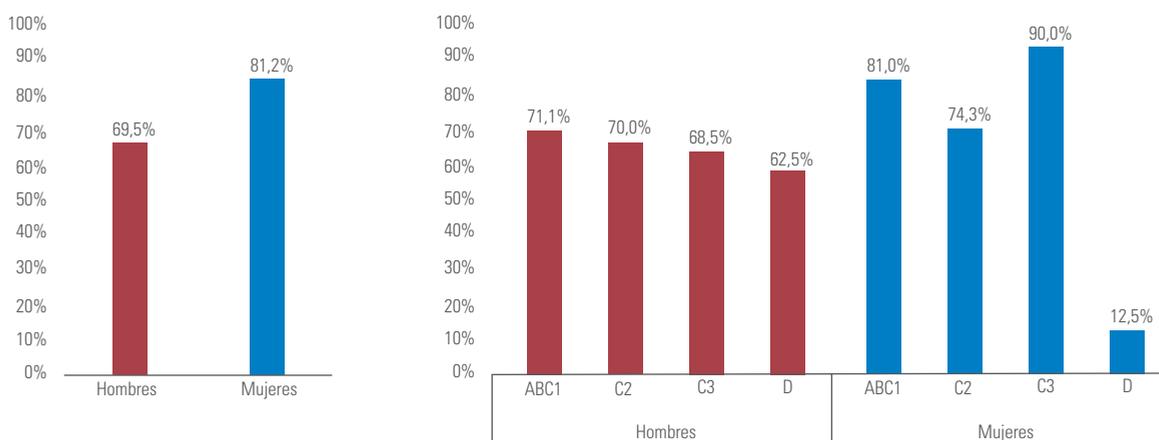
Gráfico N°10: Responsabilidad emocional con los suegros



Responsabilidades prácticas

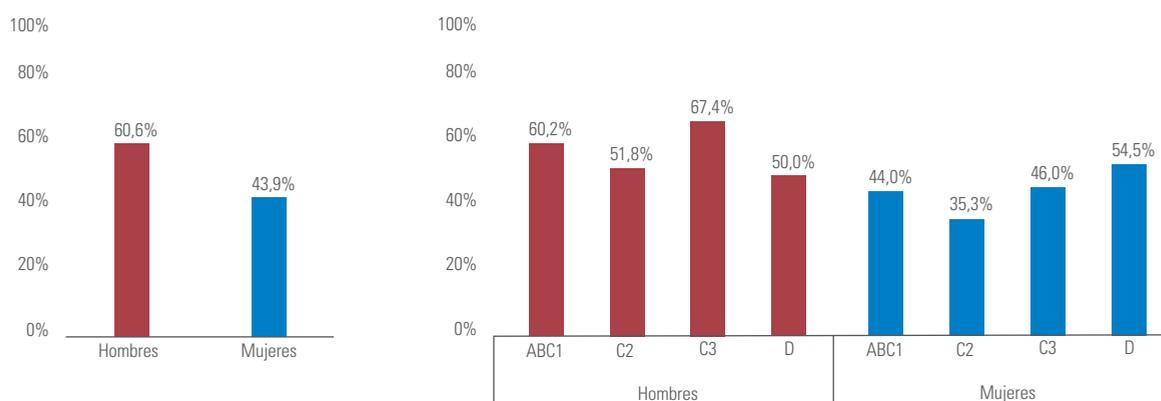
Otro de los tipos de responsabilidades que pueden tener los encuestados son las responsabilidades prácticas que se refieren a actividades como por ejemplo si necesitan llevarlos a lugares, preparar comidas, dar medicamentos, vestirlos/bañarlos/dar comer, hacer sus compras, etc. En el caso de los hijos es posible afirmar que son las mujeres con respecto a los hombres quienes declaran un mayor nivel de responsabilidad general. Si se analiza por nivel socioeconómico no hay grandes diferencias con excepción del segmento D en el caso de las mujeres donde baja bruscamente a un 12,5%.

Gráfico N°11: Responsabilidad práctica sobre los hijos



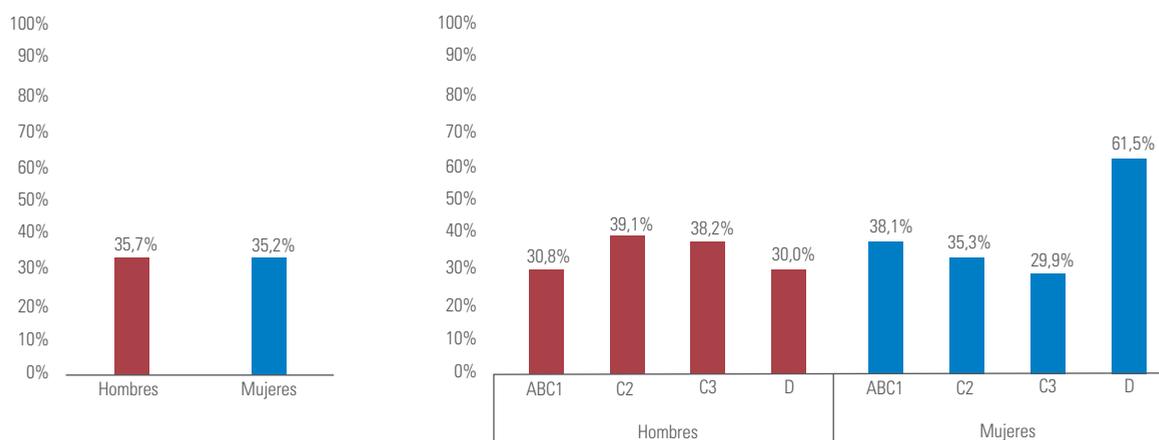
En el caso de la pareja o cónyuge es posible afirmar que encontramos un mayor porcentaje de hombres (60,6%) que indican tener una responsabilidad práctica con sus parejas. En el caso de las mujeres un 43,9% indica tener bastante responsabilidad práctica respecto a su pareja. Cuando se analiza por nivel socioeconómico encontramos que los hombres del segmento C3 (67,4%) son quienes tienen mayor responsabilidad práctica seguidos por los hombres del sector ABC1 (60,2%). En el caso de las mujeres se observa la mayor responsabilidad en el segmento D (54,5%) seguidas por aquellas mujeres del segmento C3 (46,0%).

Gráfico N°12: Responsabilidad práctica con el cónyuge / pareja



Cuando analizamos la responsabilidad práctica que tienen los encuestados respecto a sus padres (padre y/o madre) no se observan diferencias generales por género, ya que alrededor de 35% tanto de hombres como de mujeres indican tener una alta responsabilidad de este tipo. En todos los niveles socioeconómicos esta tendencia se mantiene similar con la excepción de las mujeres del segmento D en donde la responsabilidad práctica respecto a los padres aumenta considerablemente (61,5%).

Gráfico N°13: Responsabilidad con los padres



Se observa en el gráfico a continuación que la responsabilidad práctica respecto a los suegros es la menor de todas, alcanzando un 20,1% en el caso de los hombres y un 12,8% en el caso de las mujeres. A nivel de género observamos que en el caso de las mujeres en el segmento C2 solo un 5,0% indica tener responsabilidad práctica respecto a sus suegros lo que aumenta a un 25,0% en el caso de las mujeres del segmento D.

Gráfico N°14: Responsabilidad práctica con los suegros



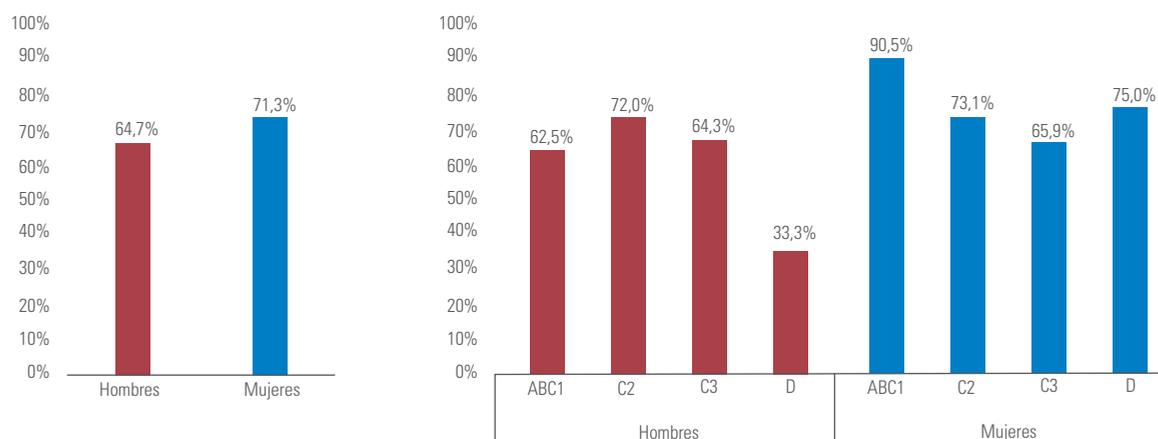
En resumen, si observamos las responsabilidades que tienen los encuestados, tanto para hombres como mujeres, las mayores son siempre respecto a sus hijos seguido por su cónyuge o pareja, y dejando en último lugar a sus padres y/o suegros. Cuando se analiza la información anterior a nivel desagregado por género y nivel socioeconómico observamos grandes variaciones. Por ejemplo, al hablar de responsabilidades económicas, en casi todos los casos (con excepción de la responsabilidad con los padres) son los hombres del segmento D quienes indican una mayor responsabilidad, mientras que en el caso de las mujeres se da la misma tendencia, pero en las mujeres del segmento ABC1.

Ayuda en el cuidado de terceros

En el contexto familiar, la recepción de ayuda para cuidar de otros puede transformarse en una herramienta que permite percibir una mejor conciliación trabajo y familia. Con el propósito de conocer lo anterior se les preguntó a los encuestados si recibían o no ayuda en el cuidado de sus hijos, padres y/o dependientes. En los siguientes gráficos se presenta la información obtenida a estas interrogantes.

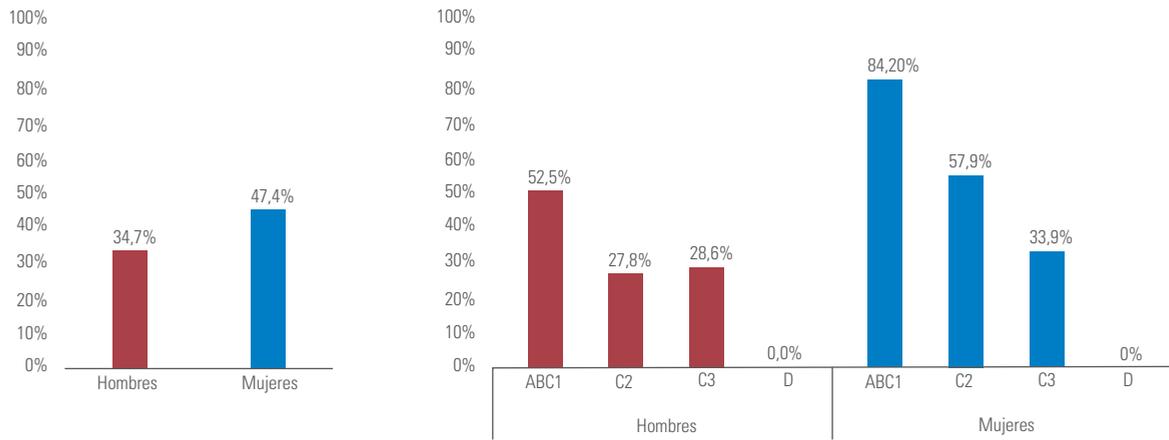
Con respecto a la recepción de ayuda en el cuidado de los hijos, se puede observar a nivel general que, son las mujeres quienes afirman recibir mayor ayuda (71,3%) respecto a sus pares hombres (64,7%). Esta tendencia se observa también en los segmentos ABC1 y D, sin embargo, en el C2 y C3 la ayuda recibida por hombres y mujeres es similar. Al comparar según nivel socioeconómico, en el caso de los hombres se observa que quienes más ayuda reciben son los del segmento C2 (72,0%). En el caso de las mujeres las que más ayuda reciben en el cuidado de los hijos son las del segmento ABC1 (90,5% del total de las encuestadas).

Gráfico N°15: Ayuda para el cuidado de los hijos



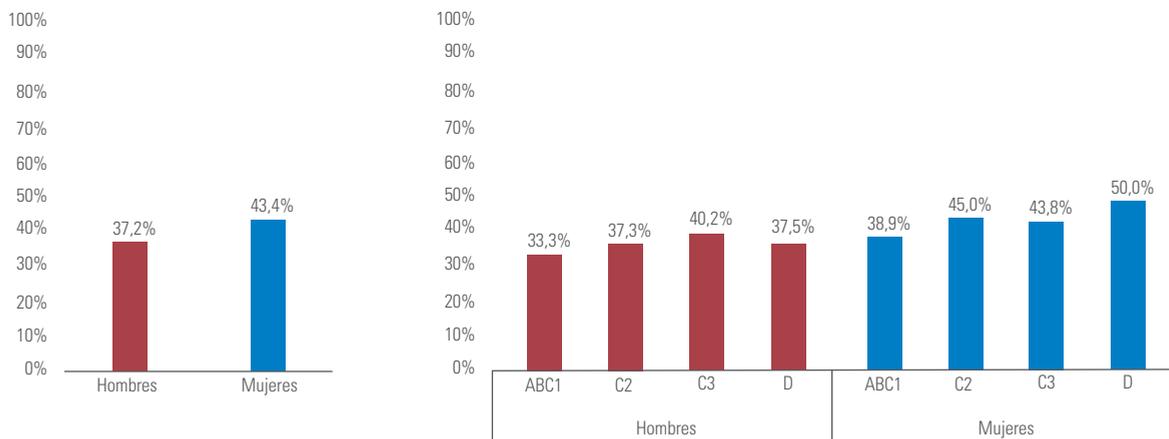
Además, las mujeres reportan pagar por recibir ayuda con sus hijos, en mayor proporción que los hombres, y son los niveles socioeconómicos más altos (ABC1 y C2) los que pagan por este servicio con mayor frecuencia. En el otro extremo observamos que hombres y mujeres del segmento D indican no pagar (0%) por estos cuidados.

Gráfico N°16: Pago por ayuda con los hijos



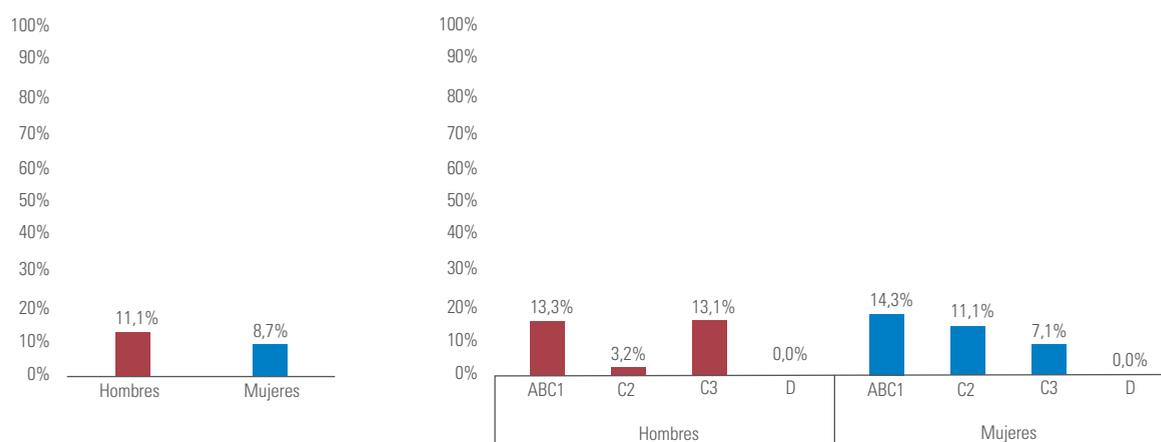
En el caso del cuidado de los padres, un 43,3% de las mujeres reportan que sí reciben ayuda para esto, un porcentaje superior a los hombres, de los cuales un 37,2% lo declaran así. En este caso, a diferencia del cuidado de los hijos, tanto para hombres como mujeres, la recepción de ayuda va aumentando en los segmentos socioeconómicos más bajos. Son las mujeres y hombres del segmento D quienes reciben más ayuda, alcanzando un 37,5% en el caso de los hombres y un 50,0% en el caso de las mujeres.

Gráfico N°17: Recepción de ayuda en el cuidado de padres según nivel socioeconómico y sexo



En cuanto al pago por recibir ayuda en el cuidado de los padres, se observa que, a nivel general, este es bajo tanto en hombres (11,1%) como en las mujeres (8,7%). Al comparar según nivel socioeconómico, en el caso de los hombres es muy variable, siendo los segmentos ABC1 y C3 quienes pagan más por este servicio (13,1%) y los del segmento D (0%). En el caso de las mujeres el pago por ayuda en el cuidado de los padres disminuye por nivel socioeconómico siendo el mayor el del segmento ABC1 (14,3%) y el menor las del segmento D (0%).

Gráfico N°18: Pago por ayuda con padres



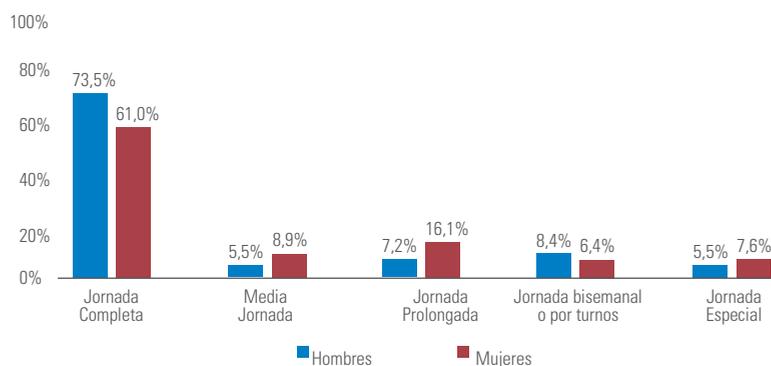
En cuanto al pago por recibir ayuda en el cuidado de los padres, se observa que, a nivel general, este es bajo tanto en hombres (11,1%) como en las mujeres (8,7%). Al comparar según nivel socioeconómico, en el caso de los hombres es muy variable, siendo los segmentos ABC1 y C3 quienes pagan más por este servicio (13,1%) y los del segmento D (0%). En el caso de las mujeres el pago por ayuda en el cuidado de los padres disminuye por nivel socioeconómico siendo el mayor el del segmento ABC1 (14,3%) y el menor las del segmento D (0%).

2. Condiciones Laborales

La demanda de tiempo e intensidad del trabajo tiene un impacto sobre los niveles de conflicto y enriquecimiento trabajo-familia de las personas, por lo que se optó por medir el tiempo dedicado al trabajo por los encuestados. Para esto se le preguntó sobre el tipo de jornada laboral que tenían.

En el siguiente gráfico se puede apreciar que la mayor proporción de personas encuestadas tienen una jornada laboral completa (de 45 horas). Sin embargo, se observan diferencias entre mujeres y hombres, ya que un 73,5% de los hombres indican tener este tipo de jornada versus solo un 61% de las mujeres.

Gráfico N°19: Tipo de jornada laboral



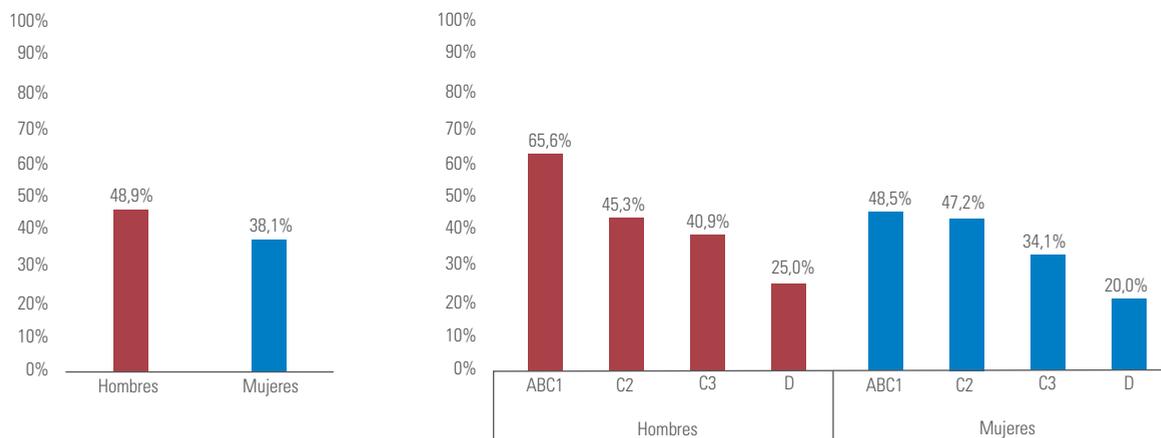
Ahora bien, si se comparan los datos de quienes trabajan jornada completa según nivel socioeconómico, se observa que, en el caso de los hombres, son los ABC1 y C2, los que trabajan en esta modalidad en mayor proporción diferenciándose en más de 14 puntos porcentuales de los hombres C3 y D. En el caso las mujeres, ocurre algo similar, siendo aquellas de los segmentos ABC1 y C2 las que afirman en mayor medida trabajar en jornada completa (63,6% y 66,0% respectivamente), seguidas por las del segmento C3 y finalmente las mujeres D, de las cuales el 53,3% trabaja bajo esta modalidad.

Gráfico N°20: Trabajan jornada completa



Cuando se analizan las condiciones laborales, las responsabilidades en el trabajo también pueden tener efecto en la conciliación trabajo-familia. En cuanto a tener personas a cargo, se observa que a nivel general se observa que los hombres tienen en mayor proporción cargos de supervisión (48,9% en el caso de los hombres y 38,1% en el caso de las mujeres). Esta diferencia es aún mayor si se comparan hombres y mujeres del segmento ABC1 aumentando a 17 puntos porcentuales. En el gráfico a continuación se puede observar que existe una relación entre el nivel socioeconómico de las personas y la responsabilidad laboral que ellas tienen (tanto para hombres y mujeres), esto es que las personas de un segmento socioeconómico más alto afirman tener en mayor proporción personas a cargo.

Gráfico N°21: Encuestados con personas a cargo



3. Contexto Empresarial

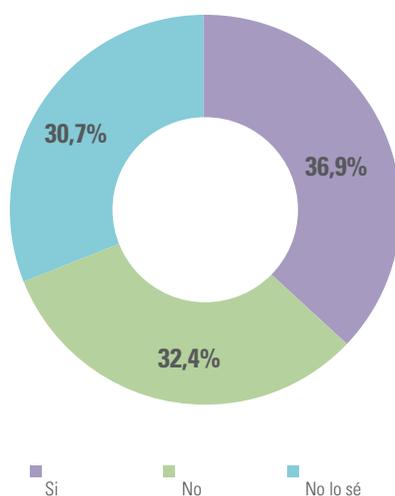
En los capítulos anteriores se revisó el contexto familiar y las condiciones laborales en la que están insertas los encuestados ya que estas afectan la forma en que cada uno de ellos vive su conciliación trabajo, familia y vida personal. Pero además de estos factores el contexto empresarial, o bien la empresa u organización en la que trabajan, afecta también su conciliación. Las personas necesitan un contexto empresarial que apoye y fomente la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC). Para conocer si las empresas u organizaciones fomentan la RFC se analizaron tres dimensiones claves: políticas, liderazgo y cultura organizacional.

Acceso a Políticas

Una de las herramientas formales que tienen las empresas para ayudar a generar una mayor conciliación trabajo y familia de sus colaboradores es la creación e implementación de políticas RFC. Las políticas RFC son las prácticas formalizadas de una organización que apoyan la conciliación entre el ámbito laboral y familiar. Existe una amplia gama de políticas que se pueden implementar. Están aquellas que se refieren a la flexibilidad de tiempo y espacio, como son el horario laboral flexible, la semana comprimida, reparto de trabajo, teletrabajo, entre otras. También están las políticas de apoyo familiar, como son el abandono del lugar de trabajo en caso de una emergencia, guardería en el lugar de trabajo, etc. Y también existen las políticas de información, como por ejemplo el asesoramiento profesional y personal, seminarios, talleres o sesiones de información respecto al tema de conciliación trabajo-familia, etc.

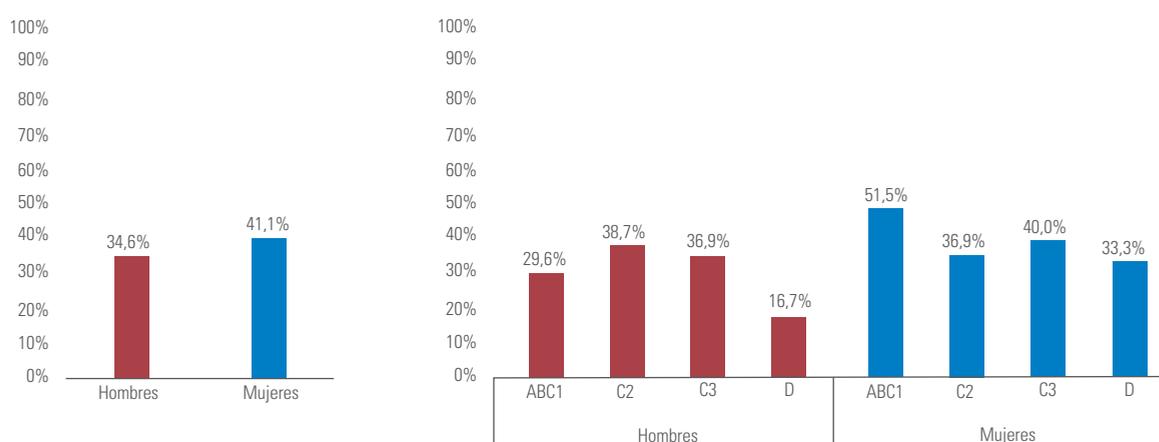
En este estudio se les preguntó a los encuestados si tenían o no acceso a políticas de conciliación en su trabajo actual, obteniendo la información del siguiente gráfico. Se puede ver que existe un gran desconocimiento sobre el acceso a las políticas de conciliación ya que un 30,7% de la muestra lo indica. Un 36,9% indica tener acceso a políticas de conciliación y un 32,4% que no.

Gráfico N°22: ¿Tiene acceso a políticas de conciliación trabajo, familia y vida personal?



Ahora si se analiza esta información por género y nivel socioeconómico de los encuestados se observa que un 41,1% de las mujeres indican que si tienen acceso a políticas RFC mientras que en el caso de los hombres este porcentaje es menor alcanzando solo un 34,6%. Ahora si observamos las diferencias según nivel socioeconómico, en el caso de los hombres el acceso es parejo en los niveles C2 y C3, disminuye un poco en el ABC1 (29,6%) y luego tiene una disminución más fuerte en el segmento D (16,7%). En el caso de las mujeres, el mayor acceso se da en el segmento ABC1 alcanzando un 51,5% y el menor en el segmento D con un 33,3%.

Gráfico N°23: Acceso a políticas de conciliación trabajo, familia y vida personal



Liderazgo

Si bien las políticas de conciliación son necesarias para fomentar la conciliación trabajo y familia, estas no son suficientes. Para implementarlas de manera adecuada, y para generar un real impacto sobre la vida de los colaboradores debe además complementarse con un liderazgo y una cultura organizacional que promueva la RFC.

En esta investigación, la medición del liderazgo se hizo a través del constructo de FSSB (Family-Supportive Supervisor Behaviors). Con el fin de medir las cuatro dimensiones que lo constituyen, Hammer et al. (2009) desarrollaron y validaron una escala de catorce ítems. En este caso se utilizó una escala abreviada de siete de estos ítems y cada una de las preguntas se midió aplicando una escala Likert de uno a cinco. En los gráficos de esta sección se muestran los encuestados que contestaron totalmente de acuerdo y de acuerdo para cada uno de los tipos de liderazgo (valores cuatro y cinco de la escala).

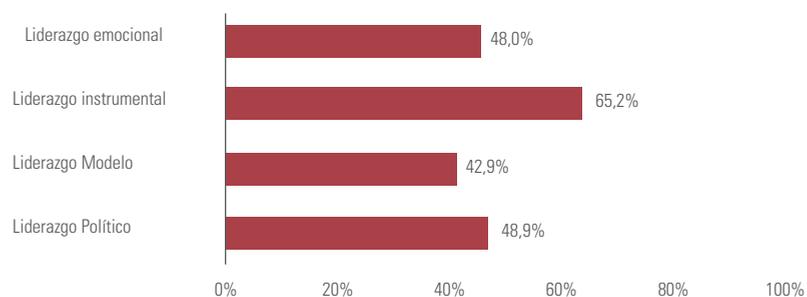
Hay cuatro tipos de liderazgos que se pueden ejercer y que facilitan la conciliación de sus colaboradores:

- **Liderazgo emocional:** se refiere a la percepción que tienen los colaboradores de si el supervisor les da apoyo emocional, manifiesta conductas tales como las de querer conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, mostrar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos

- Liderazgo instrumental: la percepción de los colaboradores respecto a si su supervisor intenta satisfacer las necesidades de conciliación de las personas que están a cargo de él o ella. Se trata del carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación entre trabajo y familia que sus colaboradores presentan en el día a día.
- Liderazgo modelo: consiste en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. De este modo, este actúa como ejemplo a seguir por sus colaboradores. También se trata de compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.
- Liderazgo político: se refiere a la percepción de los colaboradores de que su supervisor tiene una conducta estratégica que genera condiciones favorables para la conciliación, al gestionar el tiempo, lugar y métodos de trabajo, de manera que beneficia a todo el equipo en este aspecto. Es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador.

En cuanto a los liderazgos observados por los encuestados respecto a sus supervisores, es el liderazgo instrumental el que más se destaca. Un 65,2% de los encuestados indica que sus supervisores muestran y ejercen un buen liderazgo instrumental, siendo el único de los liderazgos que supera el cincuenta por ciento. El peor evaluado es el liderazgo modelo con un 42,9% lo que nos indica que la gran mayoría de los casos los colaboradores no ven a sus jefes como modelos a seguir. Lo anterior nos plantea una gran oportunidad, tenemos el desafío de promocionar a aquellos líderes que sean un ejemplo de conciliación para sus colaboradores.

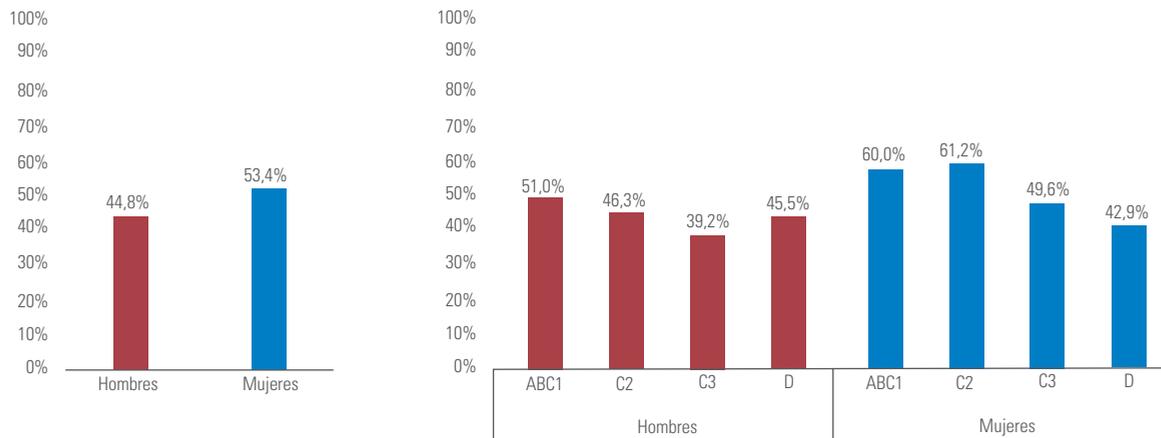
Gráfico N°24 – Liderazgos FSSB (% totalmente de acuerdo y de acuerdo)



En los siguientes gráficos se analizan cada uno de los tipos de liderazgos de acuerdo al nivel socioeconómico y género de los encuestados.

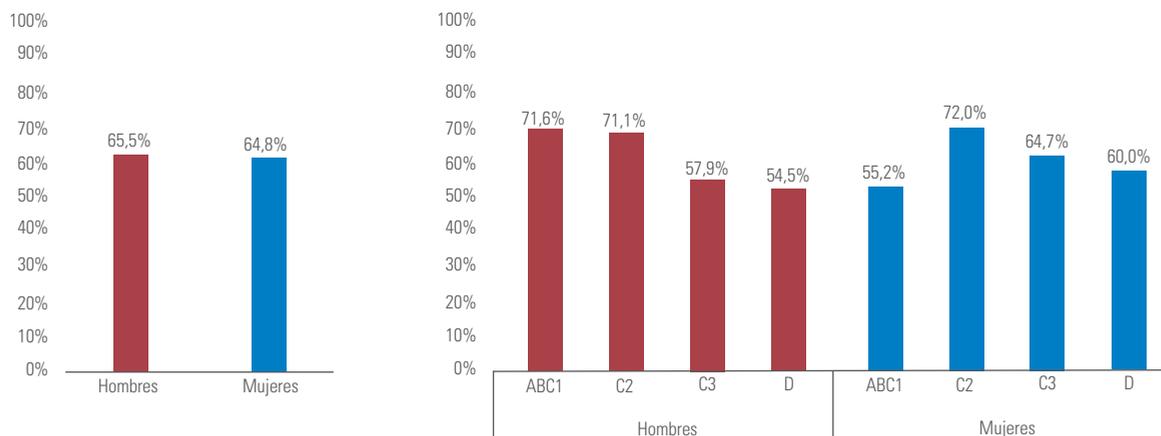
En el caso del liderazgo emocional, tal como se observa en el gráfico n°25, son las mujeres colaboradoras quienes perciben un mayor liderazgo emocional de parte de sus supervisores indicando que 53,4% de ellos si las apoyan emocionalmente versus un 44,8% de los hombres. Si abrimos aún más la información se observa que esta diferencia entre hombres y mujeres se mantiene a través de los diferentes segmentos, con excepción del segmento D donde la diferencia disminuye y es mínima (menos de 3 puntos porcentuales).

Gráfico N°25 - Liderazgo emocional



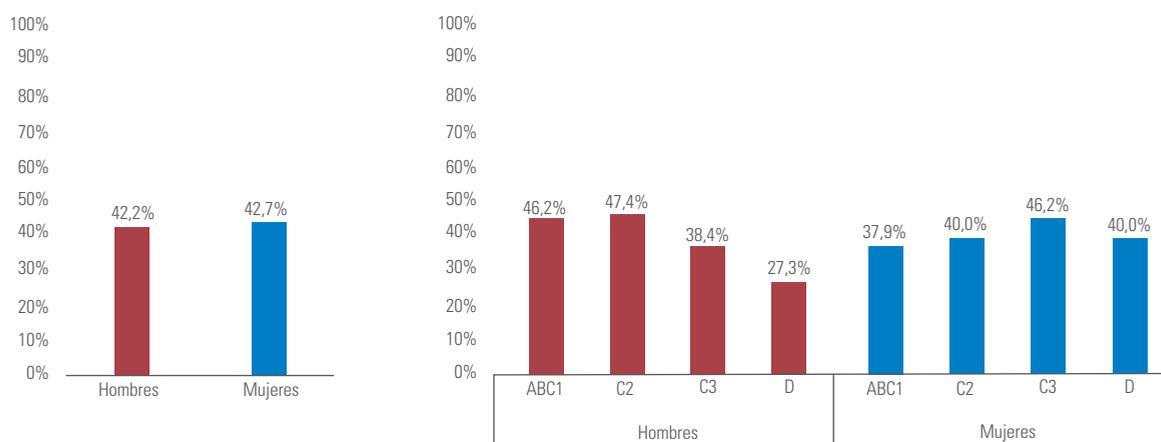
Tal como se comentó anteriormente el liderazgo mejor evaluado, tanto por hombres como mujeres encuestados, fue el liderazgo instrumental. En este caso, los colaboradores hombres perciben que el 65,5% de los supervisores son muy buenos líderes instrumentales, muy similar al caso de las colaboradoras mujeres quienes alcanzan un 64,8%. Cuando se analiza este tipo de liderazgo de acuerdo al nivel socioeconómico de los colaboradores hay diferencias entre hombres y mujeres. En el caso de los hombres son los colaboradores de los segmentos ABC1 y C2 quienes mejor evalúan a sus supervisores alcanzando en estos casos un 71,6% y 71,1% respectivamente. En el caso de las mujeres la situación es distinta, siendo las mujeres del segmento ABC1 quienes peor evalúan este tipo de liderazgo alcanzando un 55,2%, inferior al promedio general de las mujeres.

Gráfico N°26 - Liderazgo instrumental



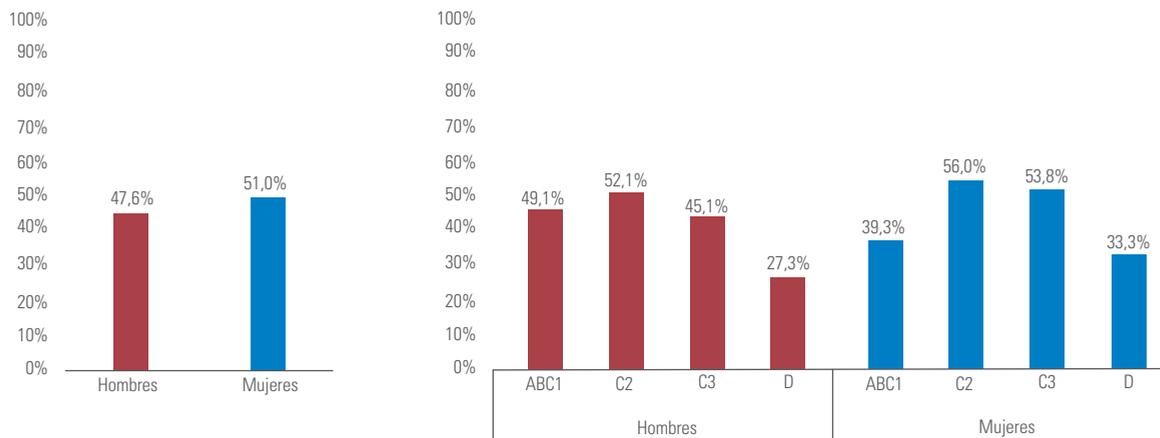
El tercer tipo de liderazgo medido fue el liderazgo modelo, que de los cuatro que se midieron, fue el peor evaluado tanto por hombres como mujeres. Un 42,2% de los hombres y un 42,7% de las mujeres colaboradores indican que sus supervisores son un modelo a seguir en términos de conciliación, esto es menos de la mitad de los encuestados. Si se analiza por nivel socioeconómico se observa que en el caso de los hombres la percepción baja en la medida que baja el segmento socioeconómico. En los segmentos C3 y D los hombres evalúan mal el liderazgo modelo alcanzando solo un 38,4% y 27,3% respectivamente. En el caso de las mujeres son las del segmento ABC1 quienes peor evalúan a sus supervisores, indicando solo un 37,9% que creen que sus supervisores son un modelo a seguir.

Gráfico N°27 - Liderazgo Modelo



Por último, se midió también el liderazgo político, o de gestión de políticas, y no se observan grandes diferencias de género. Un 47,6% de los hombres indican que sus supervisores son excelentes gestores de políticas y un 51,0% de las mujeres indican lo mismo. Sin embargo, al analizar según segmento socioeconómico si se observan diferencias entre los distintos segmentos. En el caso de los hombres, son los del segmento D los que peor evalúan a sus supervisores indicando solo un 27,3% de ellos que creen que sus jefes son buenos jefes políticos. En el caso de las mujeres nuevamente las del segmento ABC1 evalúan mal a sus supervisores, indicando solo un 39,3% de ellas que sus supervisores son buenos en la gestión de recursos y prácticas, porcentaje muy inferior a las del segmento C2 y C3 que superan el 50%.

Gráfico N°28- Liderazgo Político



Cultura Organizacional

Una cultura organizacional amigable con la familia (*Family Friendly Organizational Culture*) (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999) se compone de un conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización que se relacionan con el grado en que esta apoya la vida familiar y laboral de los colaboradores. Esta es importante, ya que permite comportamientos adecuados en los líderes y el uso efectivo de las políticas de conciliación cuando sean pertinentes.

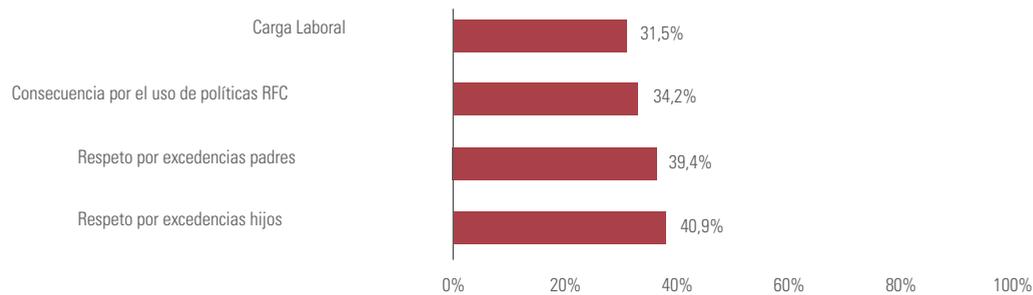
Para observar esta dimensión empresarial, se preguntó a los encuestados por su percepción respecto a estos ámbitos:

- Respeto por las excedencias: percepción de molestia de los colegas porque sus pares se tomen licencias para cuidar a sus hijos y/o padres
- Consecuencias por el uso de políticas RFC: percepción de que al participar en programas de conciliación trabajo y familia se observan consecuencias negativas para la carrera
- Carga laboral: percepción de que la organización espera que sus colaboradores prioricen el trabajo por sobre la familia y/o respecto al horario laboral

Estas percepciones se midieron mediante la calificación de cuatro afirmaciones, a través de una escala Likert de cinco puntos.

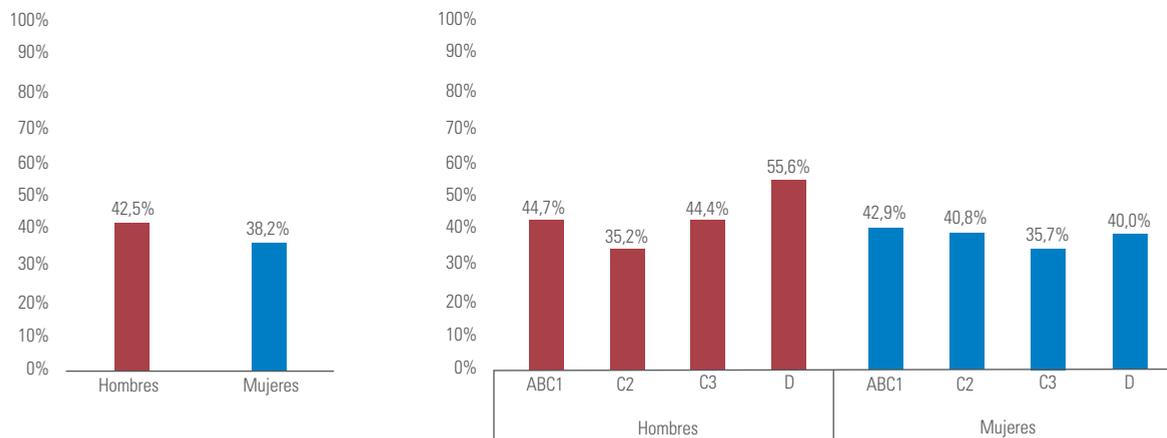
En el siguiente gráfico, se puede observar que la cultura organizacional de las organizaciones donde trabajan los encuestados no son muy amigables con la familia. Solamente un 31,5% de los encuestados percibe que en su organización no es necesario priorizar el trabajo por sobre la familia para ser bien visto por la dirección, un 34,2% percibe que no se los penaliza por su participación en programas de conciliación, un 39,4% indicó que sus colegas no se molestan si ellos se toman licencias para el cuidado de sus padres, y un 40,9% indica que no hay problema a nivel de sus colegas si la excedencia es para cuidar a sus hijos. A nivel cultural, a pesar de ser en todos los casos sobre el 50%, la menor penalización se da por el cuidado de los hijos.

Gráfico N°29 – Cultura RFC



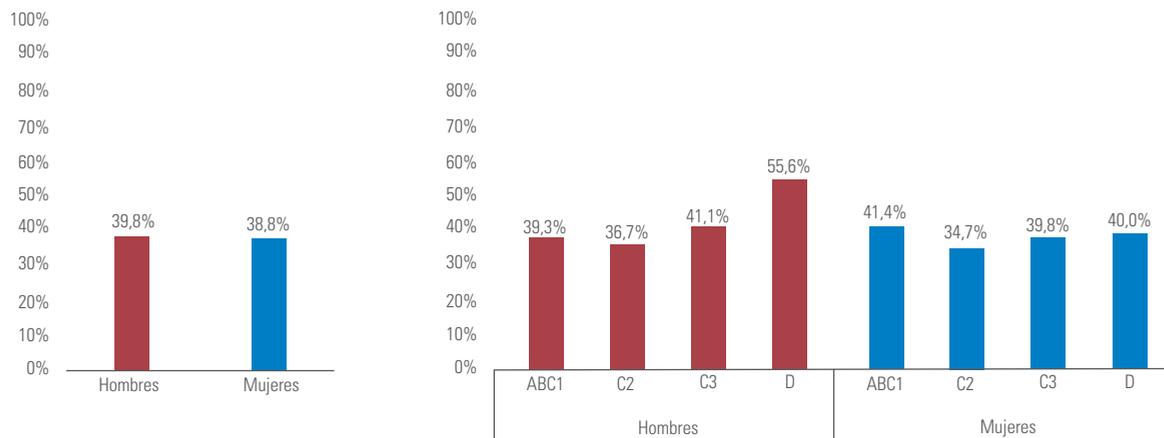
A continuación, se analiza cada una de las dimensiones de cultura organizacional, en relación al nivel socioeconómico y género de los encuestados. En el caso del respeto de los colegas por las excedencias por los hijos no se observaron grandes diferencias a nivel de género, ya que un 42,5% de los hombres indicaron que sus colegas no se sienten molestos por estas excedencias versus un 38,2% de las mujeres, lo que implica que las mujeres perciben una mayor molestia al respecto. Al analizar según nivel socioeconómico solo se observan diferencias en el caso de los hombres, siendo los hombres del segmento D quienes perciben una menor molestia por parte sus compañeros indicando un 55,6% de ellos que no hay molestia, versus por ejemplo un 35,2% de los hombres del segmento C2.

Gráfico N°30 – Respeto excedencias por hijos



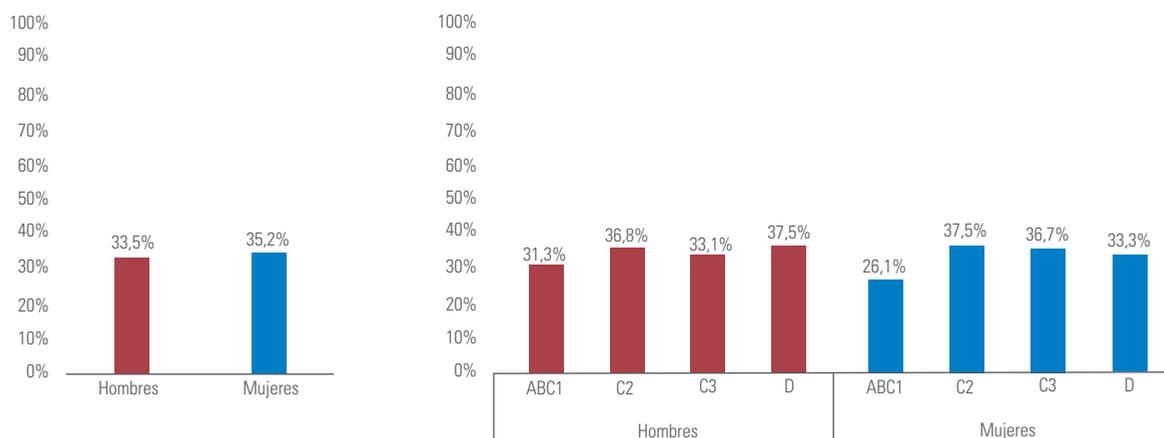
Se analizó también el respeto por excedencias con los padres/suegros, observando tendencias similares sin grandes diferencias entre hombres y mujeres. A nivel general un 39,8% de los hombres y un 38,8% indican que no hay molestia de sus pares cuando ellos se toman excedencias por cuidar a sus padres/suegros, lo que implica que más del 60% perciben una molestia. Al analizarlo por nivel socioeconómico, se ven diferencias en el caso de los hombres, en donde son los hombres del segmento D quienes perciben una menor penalización (55,6% indican que pueden tomar estas excedencias tranquilos) y son los del segmento C2 quienes perciben que solamente un 36,7% de sus colegas no se molestan cuando ellos se toman una excedencia. En el caso de las mujeres las diferencias entre segmentos son menores solo con diferencias en el segmento C2 quienes perciben una mayor molestia que sus pares en otros segmentos (34,7% no se molestan).

Gráfico N°31 – Respeto excedencias por padres/suegros



En el caso de la percepción de consecuencias negativas en el desarrollo profesional por el uso de programas de conciliación no se observaron diferencias importantes entre hombres y mujeres. Un 33,5% de los hombres percibe que no ha habido penalizaciones en su desarrollo profesional por el uso de políticas de conciliación mientras que en el caso de las mujeres el porcentaje alcanza un 35,2%. Lo anterior nos muestra que hay un nivel de cultura organizacional de baja Responsabilidad Familiar Corporativa ya que tanto hombres como mujeres perciben una alta penalización laboral por el uso de políticas de conciliación. Se analizó también por nivel socioeconómico observando que tanto para hombres como mujeres son los del segmento ABC1 quienes perciben una mayor penalización. En el caso de las mujeres solo un 26,1% de ellas perciben que no hay consecuencias, y un 31,3% de los hombres.

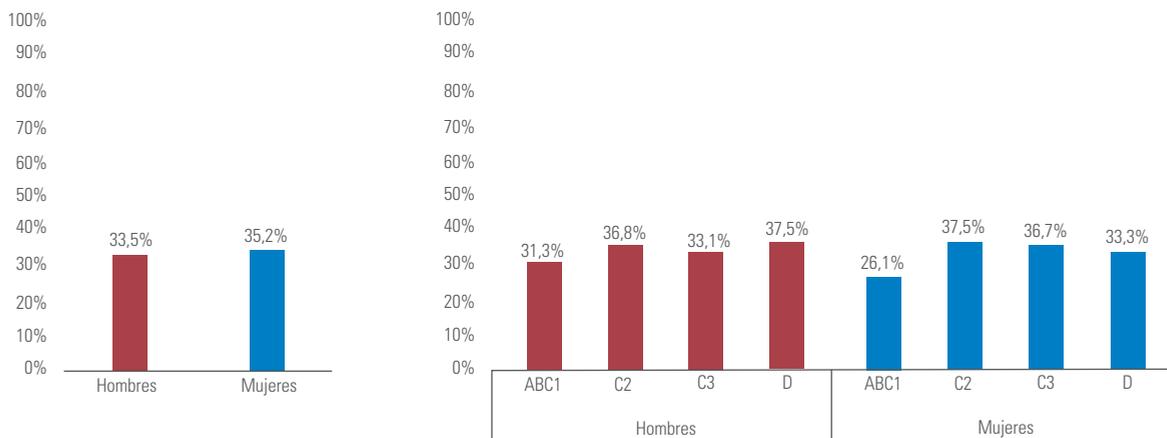
Gráfico N°32 – Consecuencias por el uso de políticas RFC



Finalmente, se preguntó también sobre la percepción de los encuestados de que la organización espera que sus colaboradores prioricen el trabajo por sobre la familia y de que el horario laboral es más extenso de lo que se dice. Esta es la dimensión de cultura que recibió la peor calificación y dónde se observa, de parte de los encuestados, una visión de una cultura poco amigable familiarmente. Respecto a esta afirmación tampoco se observó una gran diferencia entre hombres y mujeres, indicando solo un 29,9% de los hombres encuestados de que la carga laboral es la adecuada y un 34,3% de las mujeres que indican lo mismo. Esto implica que aproximadamente un 70% de los encuestados siente que la carga laboral es extensa y que sienten que, en cierta medida, deben anteponer el trabajo ante la familia.

Se comparó por nivel socioeconómico, y en el caso de los hombres se observó que solo hay una diferencia de percepción en el segmento D, quienes perciben una carga laboral más amigable (50,0% indica que la organización no los fuerza a poner el trabajo por sobre la familia). En el caso de las mujeres ocurre lo contrario, siendo las mujeres del segmento D quienes perciben la cultura menos amigable (solo un 21,4% de ellas no sienten que el trabajo debe ir por sobre la familia). A nivel general se observó que tanto hombres como mujeres, y en todos los niveles socioeconómicos sienten que sus empresas y organizaciones les exigen una alta carga laboral y horas de trabajo.

Gráfico N° 33 - Expectativas carga laboral



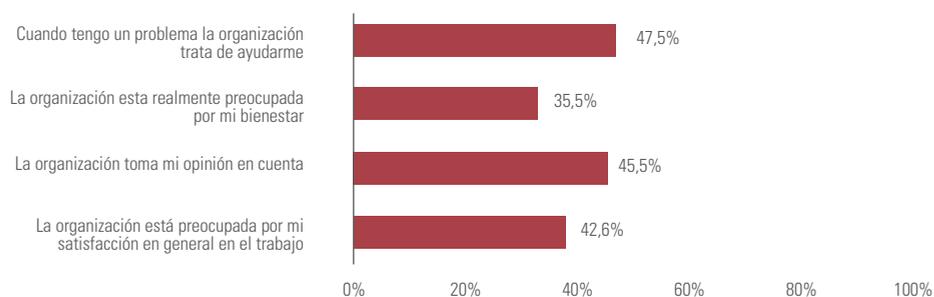
Percepción de apoyo organizacional

La percepción de apoyo organizacional (POS) está directamente relacionada con una serie de factores que inciden en el vínculo que la persona tiene con la organización, como lo son las políticas de conciliación y de la interacción de los colaboradores con sus supervisores. Una buena percepción de apoyo organizacional crea un vínculo que identifica a los empleados con la organización y que además tiene consecuencias positivas en las vivencias de conflicto y enriquecimiento trabajo-familia de los colaboradores.

En esta encuesta se utilizó el constructo de medición desarrollado por Eisenberg et al. (1986) que mide la percepción de apoyo organizacional (*Perceived Organizational Support - POS*) y que consta de cuatro dimensiones¹.

En el siguiente gráfico que muestra las percepciones de los encuestados sobre cada uno de los ítems de POS. Se observa que, para todas las dimensiones, la percepción de apoyo de la organización tiene una percepción inferior al 50%, siendo la más baja, con un 35,5%, la percepción de que la organización está preocupada por su bienestar. Un 47,5% de los encuestados indican estar de acuerdo que la organización los trata de ayudar cuando tienen un problema, un 45,5% sienten que en la organización se toma en cuenta su opinión, y un 42,6% que la organización está preocupada por su satisfacción con el trabajo.

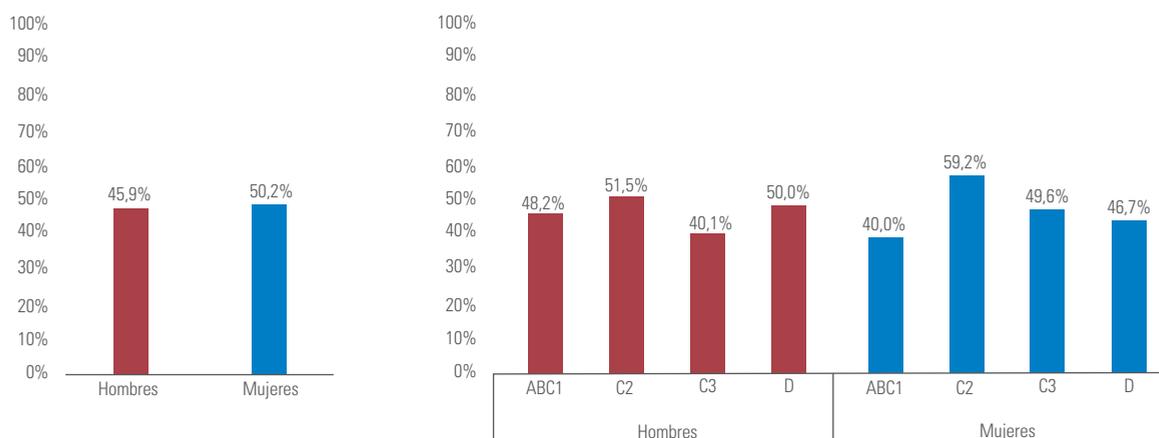
Gráfico N°34 - Percepción de Apoyo Organizacional (POS)



Al analizar esta información por género y nivel socioeconómico se observa que, las mujeres son las que sienten una mayor percepción de apoyo de la organización (50,2%) versus un 45,9% en el caso de los hombres. En el caso de los hombres la peor percepción de la organización es indicada por aquellos del segmento C3 (40,1%) y la mayor por parte del segmento D (50,0%). En el caso de las mujeres son aquellas del segmento ABC1 quienes sienten que su organización menos las ayuda (40,0%) mientras que las del segmento C2 indican una alta percepción de apoyo alcanzando un 59,2%.

¹ Utilizando una escala de Likert de cinco puntos

Gráfico N°35 - Percepción de Apoyo Organizacional



4. Conflicto y Enriquecimiento Trabajo - Familia

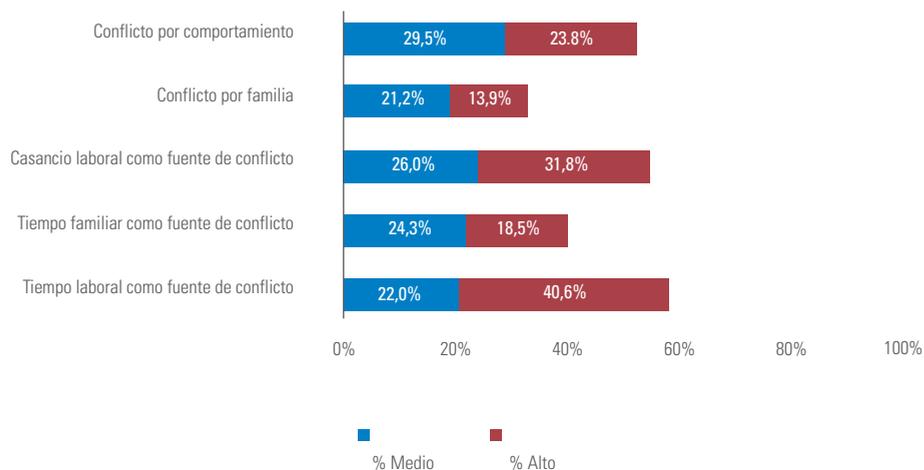
En la sección anterior, se presentaron cómo el contexto familiar y laboral de los colaboradores, cambia según su género y nivel socioeconómico. A continuación, se describirán las percepciones de conflicto y enriquecimiento trabajo-familia de los encuestados, con el fin de observar posibles diferencias de conciliación trabajo-familia en mujeres y hombres de distintos grupos socioeconómicos.

Conflicto Trabajo-Familia

Tal como se indicó anteriormente, el conflicto trabajo-familia surge por el límite de recursos, emocionales y temporales, que tiene cada individuo, y que debe distribuir entre las distintas esferas de su vida. Esta teoría se midió a partir de un constructo de cinco ítems (Matthew, Bernes-Farrell, & Kath, 2010) que reflejan el conflicto basado en el tiempo, comportamiento y tensión. Estas cinco afirmaciones fueron calificadas en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo". Para el análisis, se tomó en cuenta a los encuestados que indicaron estar "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" con las afirmaciones, ya que son éstos quienes presentan mayores niveles de conflicto trabajo-familia. Además, se analizaron a las personas que presentan niveles medios de conflicto trabajo-familia, ya que denotan que existe un problema de conciliación en sus vidas.

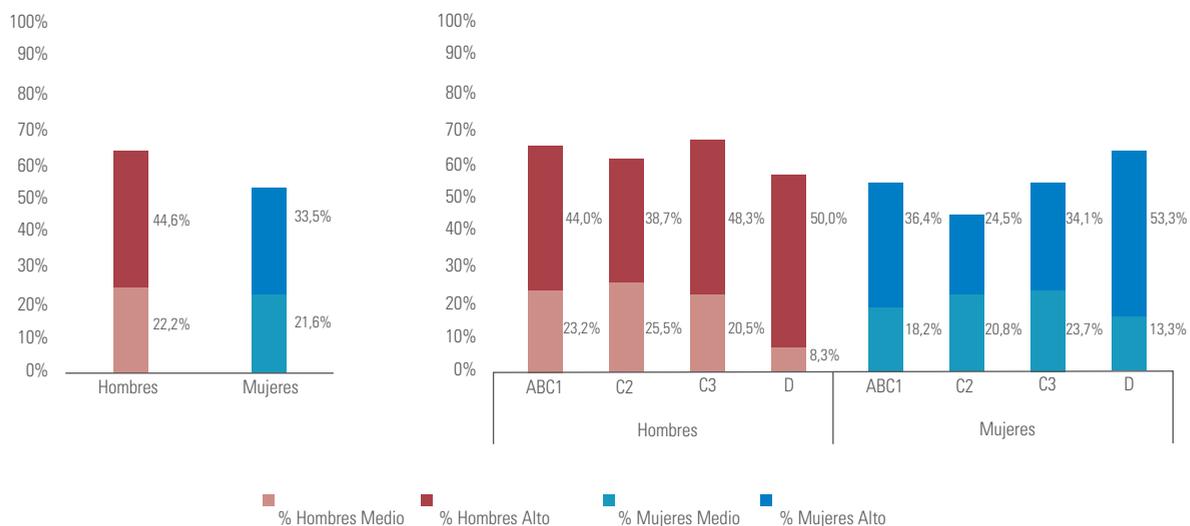
De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta observamos que un 62,6% de los encuestados perciben que el tiempo laboral era una fuente de conflicto en sus vidas, un 57,8% indican que el cansancio laboral lo era, y un 53,3% indicaron que perciben un conflicto medio-alto por temas de comportamiento (la diferencia de roles que deben tener en ambas dimensiones). La menor percepción de conflicto es observada en la tensión, donde solo un 35,1% indica un medio -alto nivel de conflicto.

Gráfico N° 36 - Conflicto trabajo-familia



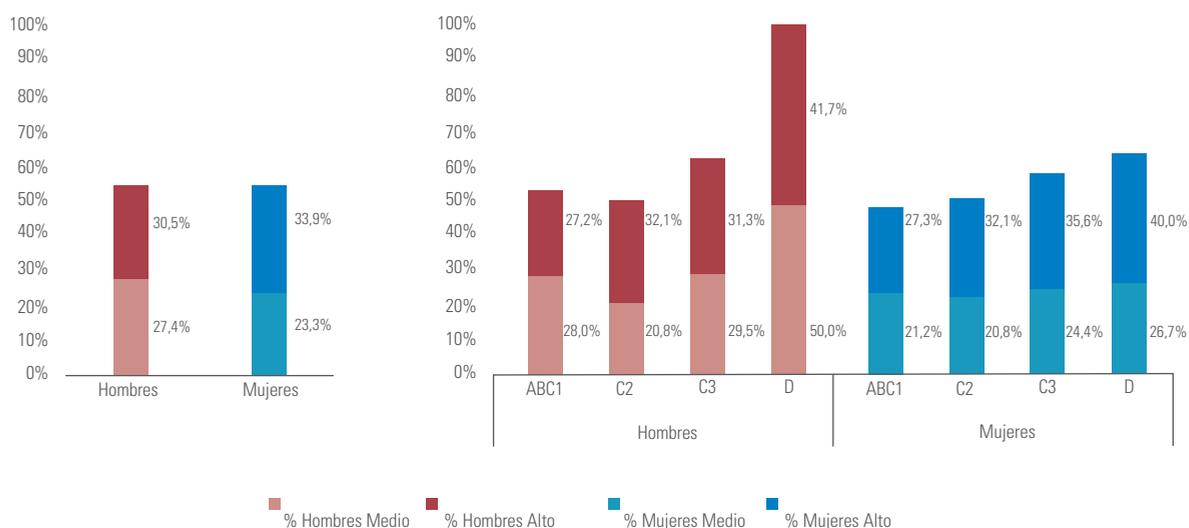
Al analizar, por género y nivel socioeconómico, las dos categorías donde se observa un mayor conflicto (tiempo laboral y cansancio laboral) se obtienen los siguientes gráficos. A nivel general, los hombres reportan un mayor conflicto laboral por el tiempo que le dedican al trabajo, indicando un 66,8% de ellos tener niveles altos o medios de conflicto, versus un 55,1% de las mujeres que indican lo mismo. Al analizar según nivel socioeconómico, se encuentran diferencias de género en todos los segmentos, donde son los hombres del nivel socioeconómico C3 quienes perciben un mayor conflicto por el tiempo laboral (68,8%) y las mujeres del nivel D (66,6%). Sin embargo, se observa que, en todos los niveles socioeconómicos la percepción de conflicto laboral por tiempo dedicado es superior al 50%.

Gráfico N° 37 - Tiempo laboral como fuente de conflicto según género



Cuando se analizó el conflicto trabajo y familia que perciben los encuestados, por el efecto del cansancio laboral que no les permite participar activamente o como quisieran en sus responsabilidades familiares, no se observaron grandes diferencias a nivel de género y socioeconómicas. El 55,2% de los hombres ABC1 indica verse afectados por el cansancio laboral, mientras que en el caso de las mujeres este porcentaje alcanza un 48,5%. La diferencia es mayor únicamente en el segmento D, siendo esta diferencia de un 25%.

Gráfico N° 38 - Cansancio laboral como fuente de conflicto



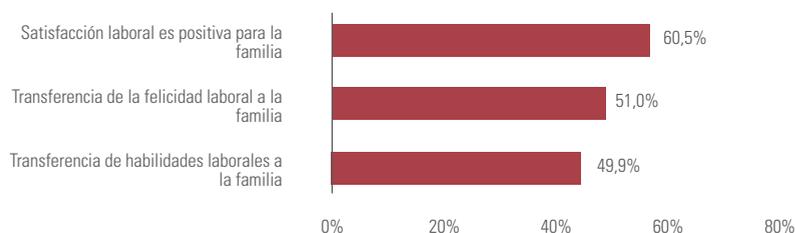
Enriquecimiento Trabajo-Familia

En los capítulos anteriores se analizó el conflicto trabajo-familia y sus determinantes laborales y familiares según nivel socioeconómico y género de un grupo de encuestados. La siguiente sección tiene como objetivo describir otra perspectiva de la relación trabajo y familia que es el enriquecimiento trabajo-familia. Como se mencionó en el marco teórico, el hecho de que las personas deban desarrollarse en múltiples roles tiene efectos positivos sobre cada uno de estos roles, de manera tal que trabajo y familia se potencian.

Para medir el enriquecimiento trabajo y familia, a los encuestados se les presentó para su calificación un constructo de tres afirmaciones. La primera se relaciona con la adquisición de habilidades en el trabajo que son útiles en la vida familiar, la siguiente alude a la felicidad laboral como un recurso que permite desenvolverse mejor en la vida familiar, y la última se refiere a que la satisfacción laboral es algo positivo para la vida familiar.

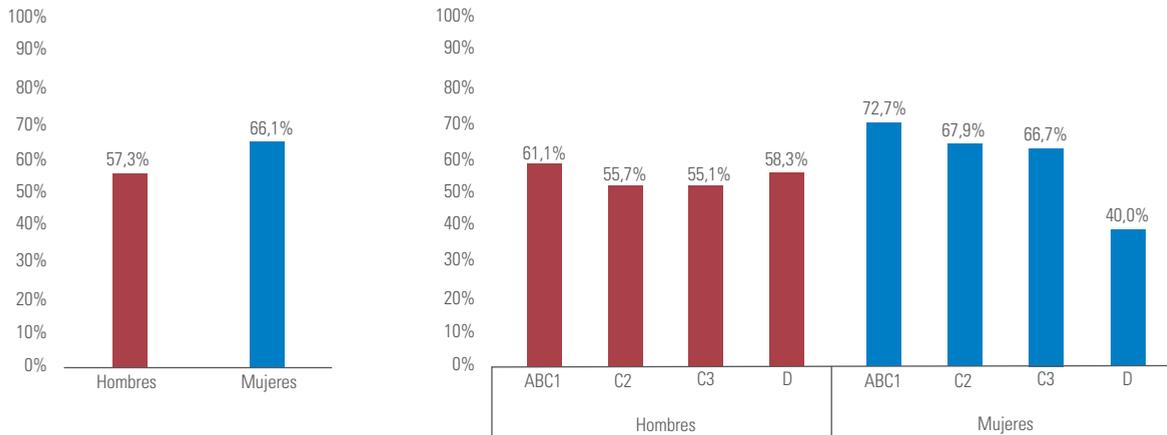
Se observó un nivel alto de enriquecimiento trabajo-familia en los encuestados, lo que se puede ver en el siguiente gráfico, sobre todo en lo que respecta a la satisfacción laboral como algo que trae consecuencias positivas para la vida familiar. En esa dimensión el 60,5% de los encuestados indicó estar de acuerdo con la afirmación. En relación a la transferencia de felicidad y habilidades laborales a la esfera familiar, se observó un porcentaje alrededor del 50% que indica estar de acuerdo con ellas.

Gráfico N° 39 - Enriquecimiento Trabajo-Familia



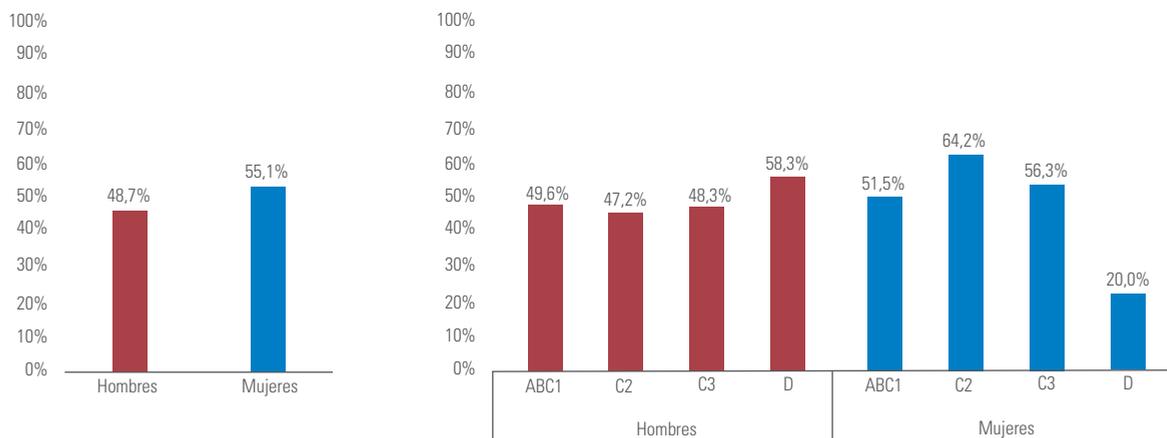
Se analizó también la visión de que la satisfacción laboral es algo positivo para la vida familiar, por género y nivel socioeconómico, y se apreció que en general las mujeres tienden a estar más de acuerdo con esta afirmación (66,1% versus un 57,3% en el caso de los hombres). Se compararon a hombres y mujeres del mismo nivel socioeconómico, y se observó que en los estratos ABC1, C2 y C3, esta tendencia se mantuvo, siendo las mujeres quienes perciben más que los hombres la satisfacción laboral como algo positivo para la familia, con excepción del estrato D donde los hombres (58,3%) lo afirman más que las mujeres (40,0%). Dentro del género femenino solo se observaron diferencias importantes en las mujeres del segmento D ya que ellas son las que perciben en menor medida la satisfacción laboral como fuente positiva para la vida familiar.

Gráfico N° 40 - Satisfacción laboral positiva para la familia (% alto)



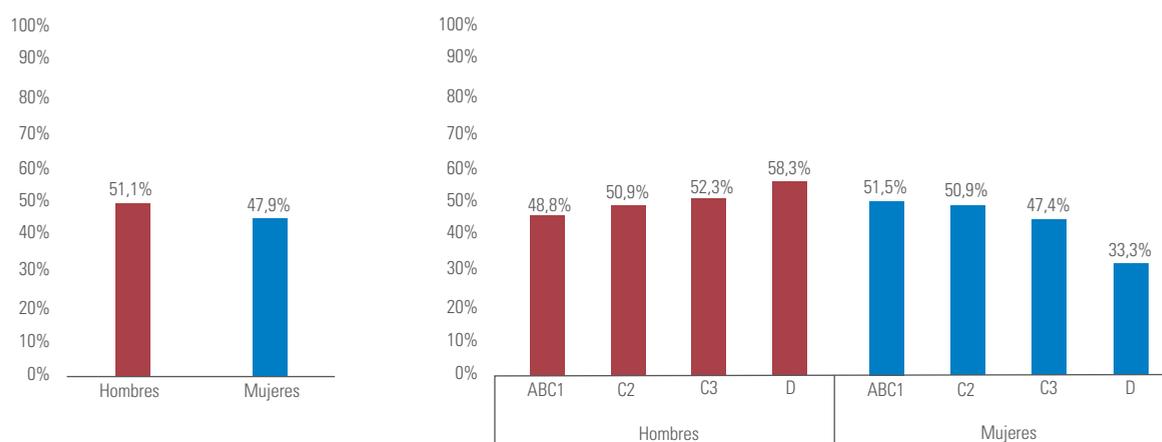
En cuanto a la percepción respecto a que un trabajo que hace feliz permite ser mejor en la vida familiar, se observa que está es más alta en mujeres. Un 55,1% de las mujeres manifiesta estar de acuerdo con esta percepción, mientras que el 48,7% de los hombres lo cree así. Al desagregar por nivel socioeconómico se aprecia que en el nivel ABC1 esta diferencia se vuelve casi inexistente, a diferencia de los niveles C2 y C3 donde se replica la tendencia general, y las mujeres perciben, en mayor medida que los hombres, que la felicidad laboral las hace ser mejor en su vida familiar. Sin embargo, en el segmento D la relación se invierte y las mujeres D tienden a reportar en mucho menor medida que los hombres esta percepción.

Gráfico N° 41 - Transferencia de felicidad laboral a la vida familiar (% alto)



Finalmente, se analizó la percepción de la transferencia de habilidades laborales a la familia, y se observó que las diferencias de género son prácticamente inexistentes. En este caso, solo existen diferencias entre hombres y mujeres del segmento D, donde estas últimas son las que menos reportan que las habilidades laborales son útiles en la vida familiar, tanto a nivel socioeconómico como de género.

Gráfico N° 42 - Transferencia de habilidades laborales a la vida familiar (% alto)



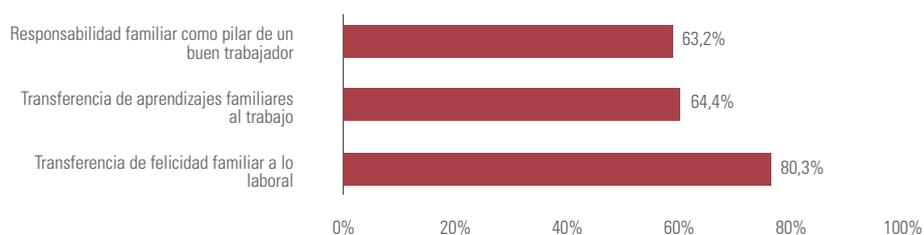
Enriquecimiento Familia-Trabajo

Tal como se mencionó anteriormente el enriquecimiento trabajo-familia es bidireccional, es decir que, si bien se transfieren activos desde la esfera laboral a la familiar, también esto puede ocurrir de forma inversa. De esta manera se entiende enriquecimiento familia-trabajo como la situación en la que las experiencias familiares mejoran la calidad de las experiencias laborales.

Para medir el enriquecimiento familia-trabajo, se les pidió a los encuestados responder preguntas de un constructo con tres afirmaciones que hacen alusión a este fenómeno. La primera se relaciona con la responsabilidad familiar como una motivación para hacer mejor el trabajo, la segunda se refiere a la percepción de que en la familia se aprenden habilidades que son útiles en la vida laboral, y por último se les pidió calificar la visión de que la felicidad familiar es un aporte a la vida laboral. Todos estos ítems fueron calificados en una escala Likert del 1 al 5, donde 1 correspondía a estar "totalmente en desacuerdo" y 5 significaba estar "totalmente de acuerdo". En los gráficos a continuación se mencionan los encuestados que indicaron tener un nivel alto de enriquecimiento familia-trabajo.

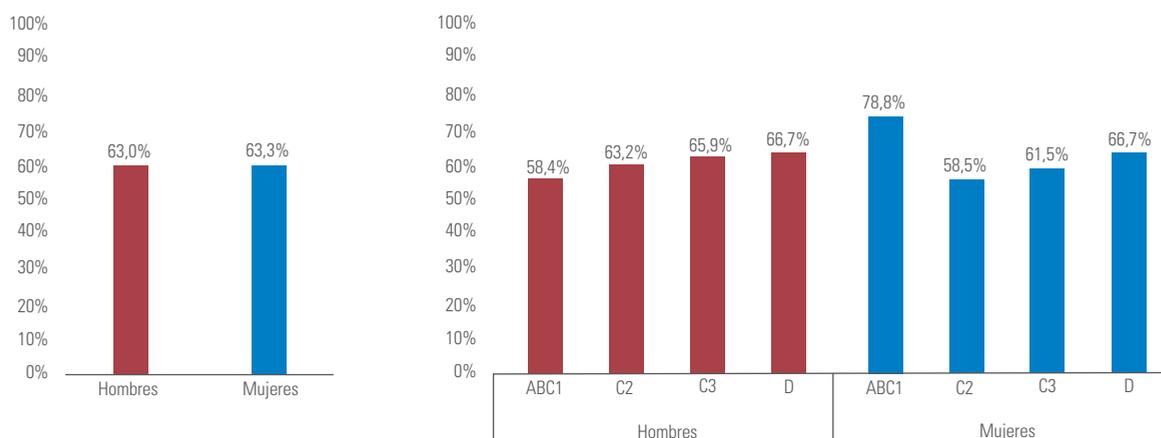
De acuerdo a los datos obtenidos se observó que los encuestados perciben un alto enriquecimiento familia trabajo en todas las esferas, muy superior al enriquecimiento trabajo-familia, lo que se puede ver en el siguiente gráfico. Un 80,3% de los encuestados indicaron que la felicidad laboral aporta positivamente en la vida laboral. Un 64,4% indicó que en la familia se aprenden habilidades que son transferibles y útiles para la vida laboral, y un 63,2% indicó que las responsabilidades familiares son un pilar para realizar un buen trabajo.

Gráfico N° 43 - Enriquecimiento familia-trabajo (% alto)



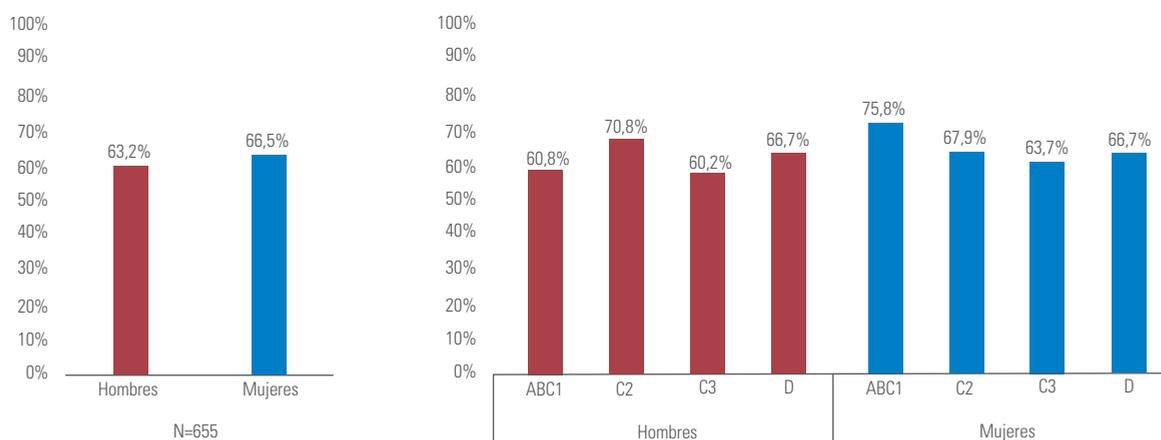
Se analizó también en detalle cada una de las afirmaciones anteriores para observar cuál es la diferencia en percepción por género y nivel socioeconómico. En el caso de la visión de que las responsabilidades familiares hacen a un buen trabajador, no se observaron diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, a nivel socioeconómico, la mayor diferencia entre hombres y mujeres del mismo nivel socioeconómico se da entre los ABC1, donde las mujeres perciben que las responsabilidades familiares hacen a un buen trabajador (78,8%) diferenciándose en aproximadamente veinte puntos porcentuales de los hombres este segmento (58,4%). Al comparar entre mujeres, es interesante destacar que las mujeres D y ABC1 serían las que declaran estar de acuerdo con esta afirmación en mayor proporción. Por el contrario, en el caso de los hombres, los ABC1 destacan por ser quienes afirman en menor proporción que la responsabilidad familiar hace a un buen trabajador, diferenciándose así, de los demás niveles socioeconómicos.

Gráfico N° 44 - Visión de que responsabilidades familiares hacen un buen trabajador



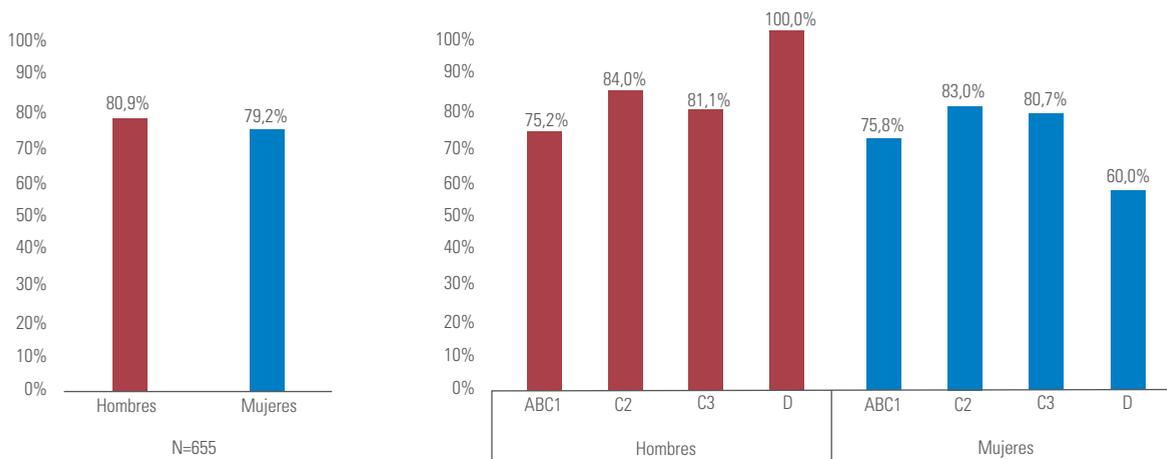
En relación a la afirmación de que los aprendizajes familiares son un activo útil en la vida laboral, la única diferencia de género para un nivel socioeconómico sería entre hombres (60,8%) y mujeres ABC1 (75,8%). Ahora, al comparar dentro de las mujeres según nivel socioeconómico, son las mujeres ABC1 las que destacan esta transferencia en relación a las de los demás estratos socioeconómicos. Observando a los hombres, no ocurre lo mismo, siendo los C2 y D los que más declaran una mayor percepción de transferencia de aprendizajes.

Gráfico N° 45 - Transferencia de habilidades familiares



Se analizó en más detalle también la dimensión de que la felicidad familiar puede ser un aporte para la vida laboral, y no se obtuvieron diferencias de género. Tanto hombres como mujeres encuestados indicaron percibir en un alto porcentaje (80,9% hombres y 79,2% mujeres) que la felicidad familiar si puede transferirse a la vida laboral. Las diferencias a nivel socioeconómico solo se observan en el segmento D donde los hombres indican que siempre (100%) se puede transferir y en el caso de las mujeres solo un 60,0% siendo el porcentaje más bajo de la muestra.

Gráfico N° 46 - Transferencia de felicidad familiar según





CONCLUSIONES

Los datos de esta investigación ofrecen un panorama de la situación de los trabajadores chilenos, de su contexto familiar y laboral, así como también de su percepción respecto a su capacidad de conciliar trabajo y familia y de la percepción respecto al enriquecimiento trabajo y familia. De la información presentada podemos exponer diversas conclusiones sobre la distribución del conflicto y enriquecimiento trabajo-familia, junto con sus determinantes, según nivel socioeconómico y género de los encuestados.

Con respecto al contexto familiar donde se desenvuelven los encuestados, se observó que la mayoría de ellos declaró estar casado o convivir de forma estable con una pareja. Tanto en el caso de hombres como el de las mujeres, eran las personas del segmento ABC1, las que declararon en mayor medida estar casadas o convivir. Eso sí, se observó que, en el caso de las mujeres las diferencias socioeconómicas eran mayores, siendo las mujeres del segmento D quienes declararon tener una pareja estable en una menor proporción. Eran también las mujeres de este segmento (D), quienes se verían más vulnerables ante a problemas de conciliación trabajo-familia al estar en su mayoría solteras (Jiménez, Palomo-Vélez, & Gómez-Urrutia, 2017).

En cuanto a las responsabilidades familiares, se encontró a nivel general que, tanto hombres como mujeres se sienten más responsables de sus hijos y cónyuges que de sus padres y/o suegros. Con respecto a sus hijos, fueron las mujeres las que afirmaron en mayor proporción percibir una responsabilidad económica, práctica y emocional sobre ellos, lo que coincide con los hallazgos de investigaciones previas (Scherer & Steiber, 2007) (Jiménez, Palomo-Vélez, & Gómez-Urrutia, 2017). Dentro de los resultados más interesantes se observó que eran las mujeres ABC1, las que declararon en mayor medida tener responsabilidad económica de sus hijos, lo cual tiene sentido, ya que la muestra solo considera a personas que trabajaban, por lo que es posible que estas mujeres, dada la naturaleza de sus trabajos, sean un aporte importante al ingreso del hogar.

Resulta interesante además destacar que fueron las mujeres C3 las que más responsabilidad práctica y emocional declararon sobre sus hijos, sin embargo, las mujeres D, fueron las que indicaron tener una menor responsabilidad sobre ellos en todo aspecto. Lo anterior contradice la literatura, ya que se esperaría que a menor ingreso las responsabilidades familiares sean mayores, debido a que no hay posibilidad de contratar servicios de apoyo en este aspecto (Scherer & Steiber, 2007) (Gallie & Russel, 2009). Una explicación a estos resultados, es que las mujeres D que responden esta encuesta afirmaron recibir bastante ayuda con sus hijos, a pesar de no pagar por esto. Esto puede indicar que en este segmento las mujeres recurren a apoyos no remunerados para suplir sus necesidades de conciliación. Respecto a las responsabilidades con sus cónyuges, se observó que, a nivel general, los hombres se sentían más responsables que las mujeres de sus parejas, tanto en el aspecto económico como emocional, siendo este último el más importante.

Finalizando lo relativo al contexto familiar, es pertinente mencionar que los encuestados no declararon una alta responsabilidad respecto a sus padres. El único aspecto a destacar sería la responsabilidad emocional respecto a sus madres, que estaba más presente en mujeres de los estratos ABC1, C2 y C3.

Luego se presentaron los datos respecto al contexto laboral de las personas encuestadas, en donde podemos destacar que existe una tendencia mayor a trabajar jornada completa, siendo los hombres los que están sujetos a este horario laboral en mayor medida. Estas diferencias son aún mayores entre hombres y mujeres de los segmentos ABC1 y C2. Aun así, en esta muestra, fueron los encuestados de estos segmentos quienes declararon en mayor medida trabajar jornada completa, tanto para hombres como mujeres.

En este mismo contexto empresarial, se midieron las dimensiones de políticas, liderazgo y cultura. A nivel de políticas, se observó que un 36,9% de los encuestados indicaron acceder a ellas. Resultó interesante también observar que, en el caso de las mujeres, el porcentaje de acceso a políticas era mayor en los segmentos más altos, siendo las ABC1 las que más indican tener acceso a estos beneficios, y las mujeres del segmento D, las que menos. En el caso de los hombres, también fueron los del segmento D quienes indicaron recibir menos facilidades en este aspecto. En relación al liderazgo, se observó que el liderazgo mejor percibido por los encuestados era el liderazgo

instrumental, sin embargo, al desagregar por nivel socioeconómico y género las percepciones se observan algunas variaciones. En cuanto a la cultura organizacional de los lugares de trabajo de los encuestados se puede decir que, tanto hombres como mujeres, y en todos los niveles socioeconómicos perciben una alta carga laboral y altas consecuencias en su desarrollo laboral por el uso de políticas de conciliación.

En cuanto a la percepción de apoyo organizacional, se observó una baja percepción de ella por parte de los encuestados, ya que todas las afirmaciones obtuvieron un porcentaje de aprobación inferior al 50%. Esto es, la gran mayoría de los encuestados no percibe que su organización los apoya. En el caso de los hombres, son los C3 quienes indicaron una percepción levemente superior al resto de los segmentos. En el caso de las mujeres, resultó interesante observar que las del segmento D perciben un apoyo inferior en todas las dimensiones, mientras que las mujeres ABC1 perciben un apoyo superior por parte de la organización cuando tienen algún problema.

Finalmente, se analizaron las percepciones de los encuestados respecto a las teorías de conciliación como son el conflicto trabajo-familia, el enriquecimiento trabajo-familia, y el enriquecimiento familia-trabajo. Respecto al conflicto trabajo-familia, se observa un alto nivel de conflicto en los encuestados especialmente en lo relativo al tiempo y cansancio laboral indicando que son una fuente de conflicto familiar. Sin embargo, al analizarlo en más detalle por género y nivel socioeconómico se observaron distintas tendencias. En el caso de las mujeres, fueron siempre las del segmento D, quienes se sentían más afectadas por este fenómeno, pero las de los segmentos C3 y ABC1 también presentaron altos niveles de conflicto de tiempo. En el caso de los hombres se observó que fueron aquellos de los segmentos ABC1, C2 y C3, quienes indicaron tener niveles de conflicto de tiempo superiores a los del segmento D.

En el caso del enriquecimiento trabajo-familia se observó que las mujeres reportaron un mayor nivel de enriquecimiento que sus pares hombres. Sin embargo, de toda la muestra, fueron las mujeres del segmento D quienes indicaron percibir el menor nivel de enriquecimiento trabajo-familia. Por otro lado, en el caso de los hombres, fueron los del segmento D quienes indicaron tener un mayor nivel de enriquecimiento trabajo-familia.

Por último, observamos que la percepción más alta general se dio en el enriquecimiento familia-trabajo. Los encuestados, tanto hombres como mujeres, indicaron percibir muy altos niveles de enriquecimiento familia-trabajo (por sobre el 60%). A nivel de mujeres, aquellas del nivel ABC1 afirmaron en mayor medida creer que las responsabilidades familiares hacen a un mejor trabajador y que los aprendizajes adquiridos en el hogar son útiles para la vida laboral. En el caso de los hombres, se observó que aquellos del segmento ABC1 manifestaron creer en menor medida que existe un enriquecimiento familia-trabajo, diferenciándose de las mujeres del mismo segmento.

Finalmente recalcamos la importancia de que las empresas, las personas y el Estado desarrollen la Responsabilidad Familiar Corporativa ya que esta finalmente redundará en beneficio de todos. La RFC facilita mejores resultados empresariales, dado que se logran personas están más comprometidas, con menor intención de dejar su empresa y que perciben una mayor igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Además, la RFC redundará en el bien de los colaboradores ya que les genera una mejor calidad de vida, mejores niveles de salud, una mayor satisfacción con su conciliación trabajo-familia, y un menor conflicto entre trabajo y familia. Y también repercute en la sociedad en su conjunto, ya que los trabajadores pueden participar más en sus familias, en la educación y desarrollo de sus hijos, en el cuidado de sus dependientes y adultos mayores, lo cual facilita la prevención de daños y evita costos sociales posteriores.

La tarea de fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa depende de cada uno de nosotros, pero no será algo fácil ni rápido. Pero por supuesto que vale la pena ya que es para el bien de muchos.



BIBLIOGRAFÍA

- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 380-389.
- AIM. (2018). *Nueva Metodología de Clasificación y Segmentación Socioeconómica*.
- Asociación de Empresas de Investigación de Mercado (AIM). (2008). *Grupos Socioeconómicos 2008*. Santiago de Chile.
- Asociación de Investigadores de Mercado. (2018). *Nuevos Grupos Socioeconómicos*. Santiago de Chile.
- Baez, X., & Galdames, C. (2005). Conflicto de Rol Familia-Trabajo desde la Perspectiva de los Tipos de Jornada de Trabajo. *Revista de Psicología Universidad de Chile*.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2001). *El normal caos del amor: las nuevas formas de relación amorosa*. Barcelona: Paidós.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work family support. *Journal of Vocational Behaviour, 66*, 487-500.
- Bhave, D., Kramer, A., & Glomb, T. M. (2010). Work Family Conflict in Work Groups: Social Information Processing, Support and Demographic Dissimilarity. *American Psychological Association*.
- Bosch, M., & Riumalló, M. (2017). *Monitor IFREI: Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal*. Santiago de Chile: ESE Business School.
- Bosch, M., & Riumalló, M. (2017). *Monitor IFREI: Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal*. ESE Business School Universidad de los Andes.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behaviour, 67*, 169-198.
- Chinchilla, N., Las Heras, M., & Torres, E. (2010). Work and Family Balance: A Global Challenge. En N. Chinchilla, M. Las Heras, & A. Massuda, *Balancing Work and Family: A practical Guide to Help Organizations Meet the Global Workforce Challenge*. Boston, Massachusetts: HRD Press Inc.
- Comunidad Mujer. (2016). *Género, Educación y Trabajo: La brecha persistente*. Santiago de Chile.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 70*, 60-74.
- Eisenberger, R. H. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Encyclopedia Britannica. (29 de Octubre de 2018). *Encyclopedia Britannica*. Obtenido de Social Status: <https://www.britannica.com/topic/social-status#ref748230>
- Gallie, D., & Russel, H. (2009). Work-family conflict and working conditions in Western Union. *Springer Science and Business Media*.
- Gómez, V., & Jiménez, A. (2015). El conflicto trabajo-familia antes los derechos de cuidado de niños y niñas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales sobre Niñez y Juventud, 137-150*.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 10*, 72-92.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, 10*, 76-88.
- Hammer, L. K. (2009). *Development of Validation of Multidimensional Measurement of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB)*. Journal of Management.
- Idrovo, S., León, C., & Grau, M. (2012). Comparing work-life balance in Spanish and Latin-American countries. *European Journal of Training and Development, 36*, 286-307.
- INE. (2015). *Estadísticas vitales sobre maternidad y paternidad adolescente*. Santiago de Chile.
- INE. (2015). *Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo: participación laboral femenina y brechas salariales*. Instituto Nacional de Estadísticas, Departamento de Estudio Laborales.

- INE. (2018). *Síntesis de Resultados Censo 2017*. Santiago de Chile.
- Jiménez, A., Palomo-Vélez, G., & Gómez-Urrutia, V. (2017). Work-Family Balance, Participation in Family Work and Parental Self-Efficacy in Chilean Workers. *Research Gate*.
- Kim, S., Las Heras, M., & Bosch, M. (2016). A Matter of Love: Exploring What Enables Work-Family Enrichment. *International Business Research, 9*.
- Kim, S., Las Heras, M., & Bosch, M. (2016). A Matter of Love: Exploring What Enables Work-family Enrichment. *International Business Research, 9*.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. (2011). Workplace Social Support and Work Family Conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*, 289-313.
- Kurtessis, J. N., & Eisenberger, R. (2015). Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management, 1*-31.
- Lagos, M. (2007). *Conciliación Familia y Trabajo: Guía de Buenas Prácticas*. Santiago de Chile: Fundación Chile Unido.
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwong Kwan, H., Greenhaus, J., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behaviour, 39*, 385-401.
- Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. (2015). Sequential mediation among family friendly organizational culture and outcomes. *Journal of Business Research*.
- Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. M. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research, 8*.
- Liao, P. (2011). Linking work-family conflict to job attitudes: the mediating role of social exchange relationships. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Liu, H., Wang, Q., Keesler, V., & Schneider, B. (2011). Non-standard work schedules, work family conflict and parental well-being: A comparison of married and cohabiting unions. *Social Science Research, 40*, 473-484.
- Matthew, R. A., Bernes-Farrell, J. L., & Kath, L. M. (2010). A short valid predictive measure of work family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 75-90.
- Milkie, M. A., & Bianchi, S. M. (2010). Work and family research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family, 70*5-725.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2016). *Situación de pobreza en Chile*. Santiago de Chile: Subsecretaría de Evaluación Social.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2017). *Trabajo: Síntesis de Resultados*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Economía. (2016). *Mayor Incorporación de las Mujeres en la Economía Chilena*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Salud. (2017). *Guía para la Intervención en Conciliación Trabajo Familia*. Santiago de Chile.
- Morandé, P. (2017). Familia y Sociedad Contemporánea. En P. Morandé, *Textos Sociológicos escogidos*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Romero, P. (2018). *Muestro por Cuotas*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Schein, E. (1986). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review, 2*, 3-16.
- Scherer, S., & Steiber, N. (2007). Work and Family in Conflict? The Impact of Work Demands on Family Life. En D. Gallie, *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford Scholarship Online.
- Schieman, S., Whitestone, Y. K., & Van Gundy, K. (2006). The nature of work and the stress of higher status. *Journal of Health and Social Behaviour, 47*, 242-257.
- SERNAM. (2012). *Estudio de los Padres: Participación en la crianza de los hijos*. Santiago de Chile.

SERNAM. (2012). *Estudio sobre las principales preocupaciones y anhelos de las madres de hoy en Chile*. Santiago de Chile.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture and benefit utilization, organization attachment and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

Universidad Católica y GFK Adimark. (2017). *Encuesta Bicentenario: Equidad entre hombre y mujer*. Santiago de Chile.

Wayne, J. H., & Casper, W. (2016). Why having a family - supportive Culture, Not Just Policies, Matters to Male and Female Job Seekers: An examination of work family conflict, value and self interest. *Springer Science+Business Media New York*, 75, 459-475.

Wormald, G., & Torche, F. (2004). *Estratificación y movilidad social en Chile: Entre la adscripción y el logro*. Santiago de Chile: CEPAL: División de Desarrollo Social.

