

NOTA TÉCNICA

Conciliación en organizaciones públicas y privadas

María José Bosch K. / contacto: mjbosch.ese@uandes.cl
María Paz Riumallo / contacto: mpriumallo.ese@uandes.cl



Universidad de los Andes



MAYO | 2014

Resumen

En el marco de profundas transformaciones sociales, culturales y económicas de las últimas décadas, el equilibrio entre el trabajo, la vida familiar y la vida personal aparece como un aspecto fundamental en la calidad de vida de las personas. La conciliación trabajo, familia y vida personal es una lucha diaria que toda persona debe enfrentar. La ausencia de soluciones eficaces no solo afecta a la persona, sino que también a sus familias, las empresas y a la sociedad como un todo.

El presente documento presenta un comparativo sobre opiniones y percepciones de representantes de organizaciones de diversos sectores productivos y del sector público ante la conciliación trabajo, familia y vida personal y aborda el concepto de la corresponsabilidad. La información se obtuvo a partir de entrevistas semi-estructuradas y encuestas a representantes de los distintos sectores productivos como parte de un estudio realizado el año 2013-2014, por el Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad de los Andes y el Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School, por encargo del SERNAM, y con la colaboración de la CPC.¹

Constituye así un diagnóstico sobre la situación actual chilena por sector productivo relacionado a la conciliación trabajo, familia y vida personal. Se analiza y describe distintos aspectos relacionados a este tema tales como: conocimiento del concepto, alcances, principales barreras e iniciativas en términos de políticas, beneficios y servicios de conciliación, existencia de mediciones de rentabilidad y satisfacción y liderazgos que tienen las organizaciones para ayudar a sus trabajadores en la búsqueda de este equilibrio.

Palabras clave: Conciliación trabajo, familia y vida personal. Corresponsabilidad. Sectores productivos.

¹ Bosch, M.J., Cano, V.; Riumalló, M.P. & Tarud, C. (2014): Estudio percepciones y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas. SERNAM

Introducción

Cada vez es más común que las mujeres participen en el ámbito laboral y que estén presentes y sean relevantes en el quehacer público. Esta masiva incorporación de la mujer, ha generado una serie de demandas y consecuencias en cuanto a la conciliación de los tiempos que todo ser humano debe dedicar al trabajo, al hogar y al ámbito personal. La organización tradicional del trabajo aún está pensada desde la lógica masculina del hombre como el único proveedor, teniendo extensas horas laborales y poca flexibilidad del tiempo y del espacio de trabajo. La creciente presencia de la mujer en este ámbito ha presionado la necesidad de modificar la forma en que se concibe el trabajo remunerado, hacia una búsqueda de mayor compatibilidad y corresponsabilidad entre el trabajo, la familia y la vida personal. Familia, trabajo y vida personal no son ámbitos que compiten entre sí, sino más bien que se complementan y a la vez se contraponen, ya que en ellos se centra el desarrollo personal (Apgar, 2000).

Persona, trabajo y familia son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el ser humano, que no siempre armonizan bien entre ellas. Para poder armonizarlas y hacer factible una conciliación es preciso buscar soluciones desde una óptica holística: política, familiar, empresarial, social e individual (Chinchilla & León, 2010). Se trata de una tarea compleja ya que veces ambos ámbitos de actuación aparecen fragmentados, sin embargo no podemos olvidar que la mutua relación de estos ámbitos tiene como centro a la persona.

La incorporación de la mujer al trabajo ha generado una serie de cambios sociales. Uno de los principales ha sido el cambio de roles en la familia, donde los roles tradicionales de mujer/madre en la casa y hombre/padre proveedor están cambiando. (Lagos, 2007). Hemos pasado del tradicional rol del hombre como proveedor y sostén económico del hogar con una mayor participación de la mujer en el ámbito público, así como también se una menor presencia de la mujer en el hogar a un mayor involucramiento del hombre en las tareas del hogar y en el cuidado de los niños. Este nuevo equilibrio que se debe construir trae nuevas responsabilidades y obligaciones compartidas.

La creciente presencia de la mujer en el ámbito del trabajo remunerado ha presionado a una búsqueda de mayor compatibilidad y corresponsabilidad entre el trabajo, la familia y la vida personal. Así, dadas estas profundas transformaciones culturales y sociales, el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal aparece como un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas. Promocionar la conciliación trabajo y familia generará sin duda una mayor participación laboral de la mujer, así como también entregará a los hombres la posibilidad de participar más en su vida familiar y en la crianza de sus hijos.

Si bien la conciliación empieza siempre desde una decisión personal es importante reconocer que las decisiones personales se ven limitadas o no por un entorno facilitador. Las personas deben tomar decisiones y operan en los ámbitos familiares, empresariales y a nivel de sociedad, y al mismo tiempo son influidos por ellos. Sólo en la medida en que la persona esté equilibrada se podrán tener familias, empresas, y sociedades equilibradas y sanas, y por tanto, productivas y fructíferas. (Chinchilla & Moragas, 2007). Las empresas nos son las únicas responsables de la vida familiar y personal de las personas, son complementarias de otras muchas medidas tomadas por distintos agentes sociales, entre ellos el Estado y las administraciones públicas, pero sí pueden contribuir de manera significativa a mejorarla (Lagos, 2007).

Este informe es el resultado de un estudio realizado por la Universidad de los Andes para el SERNAM² en el cuál se realizó un estudio comparativo sobre opiniones y percepciones de representantes de organizaciones de diversos sectores productivos³ ante la temática o problemática que perciben sobre la conciliación de la vida laboral, familia y personal. Se investigó también sobre los recursos, prácticas y estrategias con que dichas organizaciones han enfrentado las dificultades y conflictos de sus trabajadores/as para equilibrar estos aspectos de la vida además de los costos de oportunidad o abandono de dichas necesidades de conciliación y corresponsabilidad.

² Bosch, M.J., Cano, V.; Riumalló, M.P. & Tarud, C. (2014): Estudio percepciones y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas. SERNAM

³ La muestra considera representantes de los 6 gremios productivos de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC): SOFOFA, SONAMI, SNA, CNC, CChC y ABIF. Y también contempla el sector de la educación y las organizaciones sin fines de lucro.

Marco Teórico:

1. El cambio social en Chile

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

Uno de los fenómenos más importantes en el siglo XX, y que continuará sintiéndose en las próximas décadas, ha sido la incorporación definitiva y cada vez mayor de la mujer al mundo del trabajo remunerado. Los principales factores que explican la incorporación de la mujer al trabajo remunerado son: las necesidades económicas de las familias, su necesidad de contar con un ingreso autónomo, el rol del trabajo en su realización personal, su importancia en la inserción social y la necesidad de protegerse frente a las eventualidades que la vida pueda presentar (Abarca & Errázuriz, 2007). En Chile no nos encontramos ajenos a esta realidad, contando actualmente con una participación laboral femenina cercana al 47,2% (Tokman, 2011). Uno de los mayores desafíos para Chile está relacionado con la concentración del trabajo de la mujer en sectores caracterizados de menor productividad, con menores salarios e informales. La división sexual del trabajo aún se expresa en el tipo de ocupaciones que desempeñan las mujeres, muy diversas a las que realizan los hombres, creando brechas de inequidad entre ellos.

Chile, al igual que el resto del mundo, se encuentra en un proceso de cambio profundo en cuanto a su distribución geográfica. Por un lado tenemos una rápida e intensa caída en la tasa de natalidad y por otro lado está el envejecimiento de la población. Los últimos datos de fecundidad en Chile muestran una rápida e intensa caída en la tasa de natalidad, la que actualmente se encuentra en 1,9 (INE, 2010). Esta cifra está por debajo de la conocida "tasa de reposición" (2,1 hijos por mujer). Este cambio demográfico también se ve afectado por el aumento en la proporción de adultos mayores en la sociedad. En los países desarrollados este grupo alcanza un 21% mientras que en los países en desarrollo este alcanza un 8% de la población total (INE, 2007). Según el Censo de 1992, el porcentaje de habitantes mayores de 60 años alcanzó un 9,8% de la población total mientras que en el Censo del 2012 el promedio de mayores de 60 años alcanzó a un 14,5% respectivamente.

Estos aspectos son materias relevantes en conciliación trabajo, familia y vida personal ya que presentan un marco de hacia dónde deben ir dirigidas las herramientas de conciliación. Su relevancia también radica en que este proceso de envejecimiento tiene múltiples impactos en la sociedad, no sólo en los ámbitos de educación y salud, sino también en la economía y en la composición de la fuerza de trabajo.

2. La relación entre trabajo, vida familiar y personal

En la sociedad chilena, las familias también han sufrido grandes cambios, tanto a nivel de su composición como en temas de organización. Mientras predominaba el modelo familiar de hombre proveedor y mujer cuidadora, las familias en Chile y Latinoamérica se organizaban en torno a una clara división de tareas. En la actualidad, las mujeres comparten con los hombres el papel de proveer ingresos, lo que marca un cambio drástico al modelo tradicional. Sin embargo los hombres no han asumido de manera equivalente la corresponsabilidad de las tareas domésticas (PNUD, 2009). Las mujeres se han incorporado al mundo del trabajo sin dejar de lado sus roles tradicionalmente asignados, por lo que junto con el trabajo siguen siendo las principales responsables de la mantención de la casa y del cuidado de los hijos/as.

El funcionamiento de las sociedades todavía supone que hay una persona dentro del hogar dedicada completamente al cuidado de la familia (PNUD, 2009). Los horarios escolares, los servicios públicos, no son compatibles con familias donde todas las personas adultas trabajan fuera del hogar. Al sumar el trabajo que las mujeres realizan para el mercado con el que dedican al cuidado de la familia y a sus propias actividades personales, se constata que trabajan una mayor cantidad de horas que los hombres. De acuerdo al PNUD (2009) las mujeres destinan entre 1.5 veces más tiempo que los hombres a los quehaceres del hogar y al cuidado de la familia. De acuerdo al índice RFC las mujeres dedican de 1.5 horas más que los hombres en compartir con sus hijos en un día laboral típico (Bosch & Riumallo, 2013). El tiempo que tanto hombres como mujeres dedican al trabajo crece cada día más; por lo que disponen de menos espacio para la familia, la vida social y sus actividades personales.

Dada esta realidad, es que es importante incorporar el concepto de corresponsabilidad. Se entiende por conciliación con corresponsabilidad la organización del trabajo de manera que las personas puedan complementar las obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales. Supone la responsabilidad compartida tanto de mujeres y hombres como también de las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto. Para poder introducir la conciliación con corresponsabilidad de forma efectiva, por una parte las organizaciones debieran incluir políticas, beneficios y servicios que tomen en cuenta las funciones de cuidado de los hombres y que no estén enfocadas únicamente en la mujer. Por otra parte, la corriente de políticas y programas sociales del gobierno deben incluir aspectos que faciliten la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, tomando en cuenta la corresponsabilidad social en las tareas de cuidado, entre hombres y mujeres, así como también entre familias, Estados, mercados y la sociedad (PNUD, 2009).

3. Conciliación trabajo, familia y vida personal

Durante los últimos veinticinco años se ha estudiado mucho la relación entre la vida laboral y la vida familiar (Greenhaus & Powell, 2006). En el pasado, familia y trabajo eran dos dimensiones que pocas veces se interceptaban. Los roles tendían a estar divididos por sexo, donde podíamos reconocer al de proveedor y al de cuidador/a del hogar. Para las organizaciones esto se cumplía para la mayoría de sus trabajadores.

Pero, en las últimas décadas podemos distinguir fuertes cambios sociodemográficos que han afectado esta realidad.

La literatura sobre conciliación trabajo, familia y vida personal se ha concentrado en los efectos indirectos y directos que tiene un dominio sobre otro (trabajo, familia y vida personal). Especialmente donde la experiencia en un dominio (ej. trabajo) afecta al otro dominio (ej. familia) (Barnett, 1994). La interacción entre trabajo y familia son los dos dominios que más se han estudiado. Por una parte se ha estudiado el enriquecimiento que existe entre los diferentes roles y por otra parte los conflictos que nacen entre ellos. La convivencia de los diferentes roles que puede tomar una persona ha sido de especial interés en el estudio de conciliación trabajo, familia y vida personal. Una de las principales razones es para entender si la multiplicidad de roles es más bien una fuente de estrés e inestabilidad social (Goode, 1960) o genera gratificaciones (Sieber, 1974).

4. Teorías de Conflicto

En un comienzo, los estudios de conciliación trabajo, familia y vida personal se enfocaron en los conflictos que existían entre trabajo y familia (Barnett, 1998; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Haas, 1999). Estas teorías proponen que dado que tenemos tiempo y energía limitada, las personas que participan en diferentes roles inevitablemente experimentarán conflicto y estrés que afectará su calidad de vida (Greenhaus & Powell, 2006). Un importante número de estudios han demostrado las consecuencias que tiene este tipo de conflicto tanto para la persona como para las organizaciones, tales como: estrés (Allen et al., 2000), insatisfacción laboral (Kossek & Ozeki, 1998), disminución del desempeño, compromiso y rotación (Kossek & Ozeki, 1999).

La literatura ha distinguido tres principales fuentes de conflicto entre trabajo y familia (Greenhaus & Beutell, 1985):

- 1) Conflicto basado en el tiempo: este conflicto se da cuando múltiples roles compiten por el tiempo de una persona, es decir, que el tiempo que dedicamos a un rol es incompatible con dedicar tiempo al otro rol. Es importante distinguir que este tipo de conflicto puede tomar dos formas, la primera es que el tiempo dedicado a un rol hace imposible físicamente estar presente en el otro rol. La segunda forma de conflicto basado en el tiempo, es que la presión de tiempo genera preocupación por un rol, aunque físicamente estemos presente en el otro rol (Bartolome & Evans, 1979).
- 2) Conflicto basado en la tensión: este conflicto se genera cuando la presión experimentada en un rol afecta el desempeño en el otro rol. Alguna de estas tensiones son: fatiga, presión, ansiedad, depresión, irritabilidad (Greenhaus & Beutell, 1985). Se produce incompatibilidad de roles cuando las tensiones creadas en un rol dificultan completar las demandas del otro rol.

- 3) Conflicto basado en el comportamiento: algunos comportamientos específicos de un rol, pueden ser incompatibles con las expectativas del comportamiento de otro rol. Por ejemplo, un ejecutivo se espera que sea objetivo, emocionalmente estable, resiliente, mientras que en familia se espera que las personas sean emocionales, cálidas, vulnerables, entre otros. El ajuste de los comportamientos, dependiendo del rol, puede provocar conflicto.

Todos estos conflictos tienen importantes efectos y desfavorables consecuencias tanto a nivel individual (ej.: estrés), como a nivel organizacional (ej.: disminución en el desempeño). Como consecuencia, existe un gran interés en estudiar el impacto que tienen las políticas que promuevan la conciliación entre trabajo, vida familiar y vida personal y así disminuir el conflicto entre estos diferentes ámbitos. A continuación revisaremos como las políticas, beneficios y servicios que promueven las empresas y organizaciones, ayudan a disminuir el conflicto entre trabajo, vida familiar y vida personal.

5. Teorías de Enriquecimiento

Más tarde, se ha desarrollado una línea que estudia los beneficios y enriquecimiento que existe cuando se desarrollan conjuntamente los ámbitos laborales y familiares de una persona. Pero las teorías de enriquecimiento, impulsadas por Marks (1977) y Sieber (1974) proponen que las ventajas de tener diferentes roles en nuestras vidas superan las desventajas. Por ejemplo, Sieber (1974) plantea que los recursos adquiridos en un rol pueden ser reinvertidos en el otro rol. También, Marks (1977) argumenta que la participación en algunos roles genera energía que puede ser usada para resaltar la experiencia en otro rol.

Varios estudios demuestran cómo trabajo, familia y vida personal se enriquecen mutuamente. En el estudio de Grzywacz and Bass (2003) encontraron que altos niveles de facilitadores entre trabajo, familia y vida personal estaban asociados a menores niveles de riesgo de depresión y menos probabilidades de problemas alcohólicos. Los facilitadores de trabajo, familia y vida personal son aquellos a través de los cuales el compromiso en uno de los dominios mejora el rendimiento en otro dominio de la vida (Grzywacz, 2002). En el ámbito de la empresa, existen estudios que demuestran como el enriquecimiento entre trabajo, familia y vida personal reduce las intenciones de dejar la empresa (Balmforth & Gardner, 2006).

La literatura y las teorías de conciliación trabajo, familia y vida personal, se han centrado principalmente en entender la relación que existe entre las dos primeras dimensiones: trabajo y familia, mientras que el ámbito de la vida personal aún no se ha estudiado en profundidad. Los estudios han distinguido diferentes fuentes de enriquecimiento entre trabajo y familia (Greenhaus & Powell, 2006):

- 1) El efecto aditivo: uno de los principales efectos de tener múltiples roles es el efecto aditivo que tiene sobre el bienestar de un individuo el tener diferentes experiencias positivas en los ámbitos de trabajo, familia y vida personal. Se ha demostrado que la satisfacción en los ámbitos de familia y trabajo tiene un efecto aditivo en la felicidad de los individuos, por

ejemplo Rice, Frone y McFarlin (1992) explicaron que las personas que están satisfechas con sus roles familiares, personales y laborales experimentan un grado de bienestar mayor a las personas que solamente desarrollan uno de esos roles.

- 2) El efecto amortiguador: otro efecto positivo que se ha encontrado de tener múltiples roles es el efecto amortiguador que uno de los roles tiene sobre el otro. Individuos que tienen más de un rol pueden compensar el fracaso en uno de los roles por la gratificación obtenida en el otro rol (Sieber, 1974). Una persona que tiene múltiples roles sociales puede amortiguar de mejor manera los problemas en un determinado rol.
- 3) El efecto de transferencia: uno de los principales efectos positivos de participar en múltiples roles es el de la transferencia de habilidades adquiridas en un rol que se traspasan a otro rol. Por ejemplo Sieber (1974) sugiere que los recursos adquiridos en un rol obtenidos como consecuencia de las relaciones interpersonales pueden ser reinvertidos en otro rol.

Es importante distinguir que los efectos de enriquecimiento ocurren en ambas direcciones. Esto significa que existe un enriquecimiento desde la familia al trabajo y del trabajo a la familia, de la familia a la vida personal y de la vida personal a la familia, del trabajo a la vida personal y de la vida personal al trabajo.

Un aspecto importante sobre la satisfacción trabajo, familia y vida personal y especialmente sobre la percepción de enriquecimiento de estos diferentes dominios es la percepción de los trabajadores sobre apoyos informales de la organización, tales como el apoyo de los supervisores en temas de trabajo, familia y vida personal (Hammer et al., 2009; Thomas & Ganster, 1995) y el clima laboral (Allen, 2001).

6. El efecto del liderazgo sobre la conciliación

En los últimos años podemos ver grandes cambios en el mercado laboral, la relación de los trabajadores con sus roles familiares, personales y laborales, y su relación con los dominios de trabajo, familia y vida personal. Muchos de estos cambios, se han visto respaldados por la incorporación de políticas formales dentro de la organización. Esta incorporación de políticas que faciliten la integración entre los dominios de la vida personal, laboral y familiar, son necesarios pero no suficientes (Allen, 2001; Kossek et al. 2010).

Se ha estudiado que las políticas informales también impactan positivamente el enriquecimiento trabajo y familia. La política informal que ha recibido más atención, dada su importancia en aumentar el enriquecimiento entre trabajo, familia y vida personal y la disminución del conflicto en estos dominios, ha sido la percepción de apoyo organizacional por parte del trabajador. Los trabajadores perciben el apoyo de la organización a través de los comportamientos de sus jefes (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Los comportamientos de apoyo familiar del jefe (Family Supportive Supervisor Behaviors, FSSB) definidos como “los comportamientos demostrados por el jefe que apoyan al rol familiar y personal del empleado” (Hammer et al, 2009) son críticos en la percepción de apoyo de la organización de los trabajadores.

El jefe que fomenta la conciliación trabajo, familia y vida personal es aquel que se hace cargo de las demandas familiares y/o personales de sus trabajadores y, respetando la libertad personal, apoya y facilita la conciliación entre estas dimensiones, promueve la utilización de prácticas responsables y se muestra abierto y sensible a la conciliación. Un jefe puede facilitar la conciliación entre trabajo, familia y vida personal a través de: apoyo emocional, apoyo instrumental, gestión de políticas y modelo a seguir (Hammer et al, 2009). Un líder puede facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, a través de:

- 1) Apoyo Emocional: Liderazgo emocional es aquel en que el jefe sabe escuchar problemas laborales y personales, dedica tiempo a conocer las necesidades personales de sus colaboradores, y genera confianza para hablar y resolver eficazmente los conflictos laborales y personales de ellos.
- 2) Apoyo Instrumental: Liderazgo instrumental es aquel en que el jefe genera confianza para solucionar los posibles conflictos laborales y personales.
- 3) Gestión de Políticas: Liderazgo político es aquel en que el jefe es capaz de organizar el departamento de modo tal que beneficia a los colaboradores y a la empresa.
- 4) Modelo a seguir: Un liderazgo como modelo a seguir es aquel en que los colaboradores consideran a su jefe como un buen modelo de conciliación tanto dentro como fuera del trabajo

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

Metodología:

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

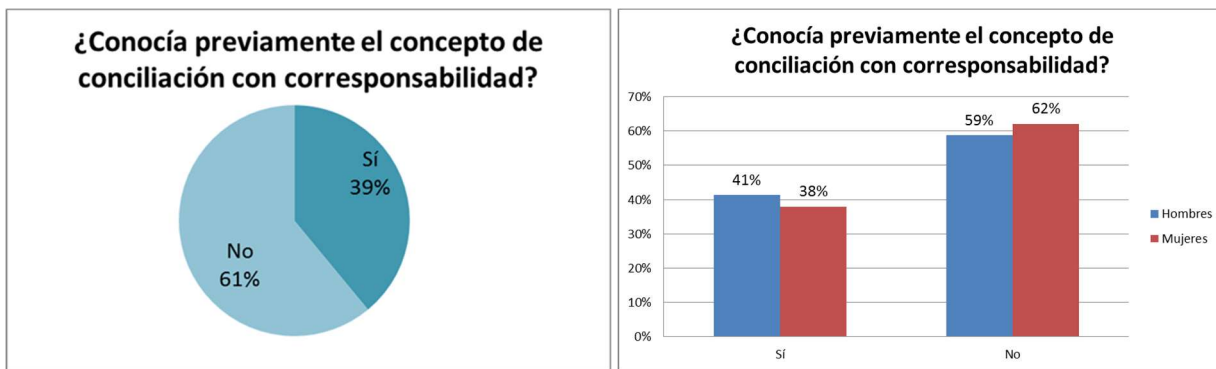
En el ámbito cualitativo, se construyó una pauta de entrevista semi-estructurada con distintas categorías acordes a los objetivos de la investigación. Se realizaron 43 entrevistas a directivos, personal de recursos humanos y sindicalistas/dirigentes, tanto de organizaciones de los diferentes rubros (CNC,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

En el ámbito cuantitativo, la información se recolectó a partir de encuestas electrónicas enviadas a los trabajadores de empresas y organizaciones públicas y privadas chilenas. Se recibieron un total de 1.314 respuestas. Para analizar los datos obtenidos a partir de las encuestas se utilizó la metodología de estadística aplicada.

Para generar los resultados finales del estudio, se combinó la información obtenida a partir de la metodología cualitativa con los hallazgos cuantitativos. A partir de esto se establecieron relaciones explicativas, causales e interpretativas, que permitieron dar sentido y contenido a los datos cuantitativos, generando lineamientos, modelos y patrones claros para consolidar los resultados.

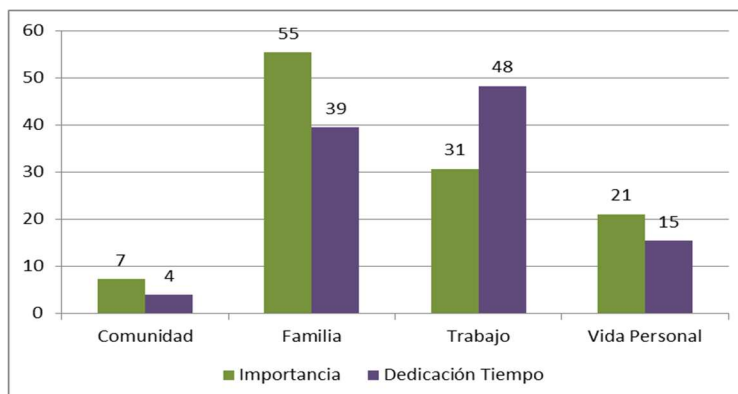
Principales Resultados:

Para poder construir el concepto de conciliación de la vida laboral, familiar y personal y la corresponsabilidad, se indagó en lo que entendían los entrevistados por ambos conceptos. El primer resultado a la vista, es que este es un concepto nuevo. Al preguntarle a los encuestados si conocían previamente el concepto de conciliación con corresponsabilidad el 61% de ellos comentaron que no conocían previamente el concepto y un 39% de ellos que sí. Existe un mayor desconocimiento del concepto entre las mujeres que los hombres (62% versus 59%) pero la diferencia es menor.



En términos cualitativos, lo primero que se asocia al tema de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, es el equilibrio y la armonía de tiempo en estos tres aspectos. Este aspecto de la conciliación sería el más conocido por todos, lo que se comprueba más adelante con el tipo de políticas que se tienen o valoran más dentro de la organización: la flexibilidad del tiempo.

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



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

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



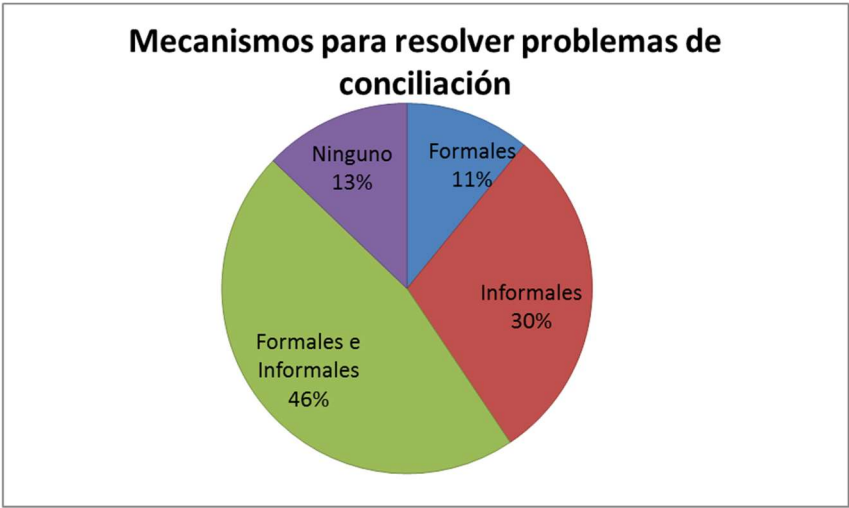
El 58% de las personas encuestadas plantea que su organización si promueve la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. En el caso de las mujeres un 59% percibe que su organización promueve medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y en el caso de los hombres un 57%. En esto, llama la atención el alto porcentaje de personas que indican que la organización no promueve la conciliación.



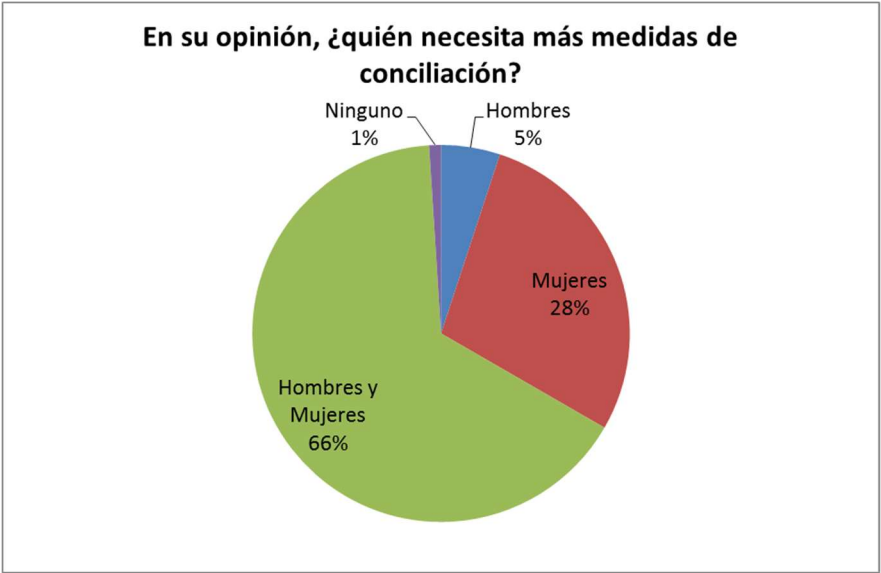
Al analizar esto por sector productivo, se perciben diferencias interesantes. En el sector de la SNA la percepción de esto es mayor alcanzando un 73%, seguido por la ABIF con un 68% y luego por la SOFOFA con un 67%. El sector peor percibido en este aspecto es el Sector Público dónde solamente un 38% de los encuestados plantean que su organización promueve este tipo de conciliación, seguido por la CChC con un 48% y la SONAMI con un 53%.



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



Un 66% de los encuestados menciona que tanto hombres como mujeres necesitan medidas de conciliación, un 28% menciona que solo las mujeres, un 5% que solo los hombres y un 1% que ninguno las necesita. Es decir las políticas son de ambos (hombre y mujer) o sólo para la mujer, porque un porcentaje muy menor indica que serían enfocadas solo para el hombre.

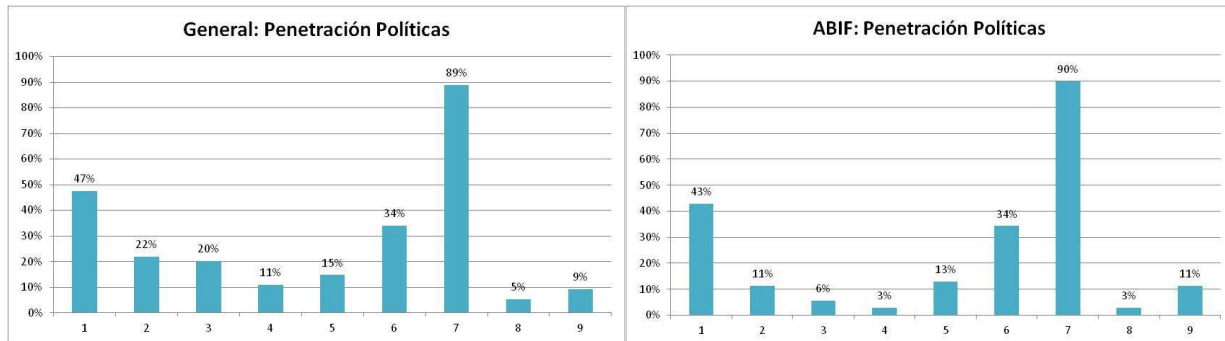


En el siguiente informe distinguimos las iniciativas de conciliación en tres tipos: políticas, beneficios y servicios. Las políticas, beneficios y servicios enumerados en la encuesta fueron los siguientes:

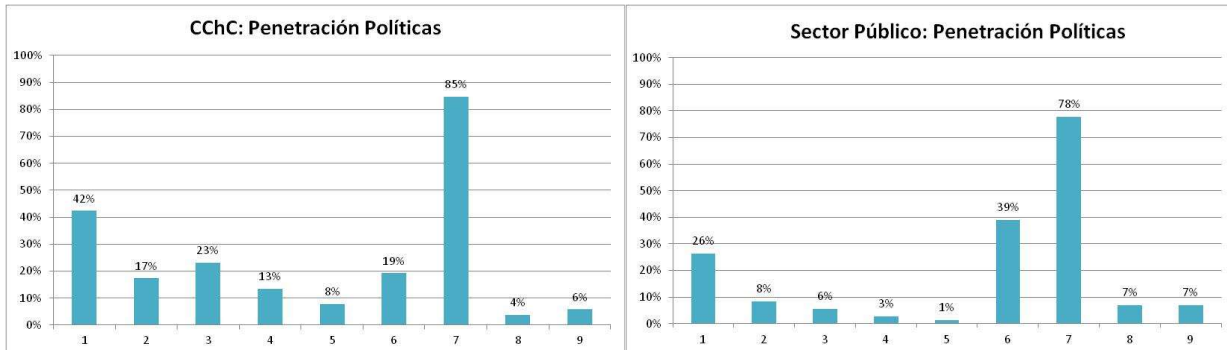
POLÍTICAS	
1	Horario de trabajo flexible
2	Trabajo a tiempo parcial
3	Semana comprimida
4	Reparto del trabajo
5	Teletrabajo
6	Horario de entrada y salida diferido
7	Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia
8	Ninguna
9	Otra
BENEFICIOS	
1	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
2	Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
3	Excedencia para cuidar a un familiar
4	Calendario de vacaciones flexible
5	Permisos especiales
6	Guardería en el centro de trabajo
7	Subsidio para cuidado de niños / asistencia de personas dependientes
8	Compensaciones especiales
9	Ninguno
10	Otro
SERVICIOS	
1	Asesoramiento profesional y/o personal
2	Información sobre guarderías / escuelas / residencias de ancianos
3	Acceso a la info sobre prestaciones para la conciliación
4	Seminarios, talleres o sesiones de info sobre la conciliación
5	Programa de bienestar
6	Ninguno
7	Otro

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

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



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

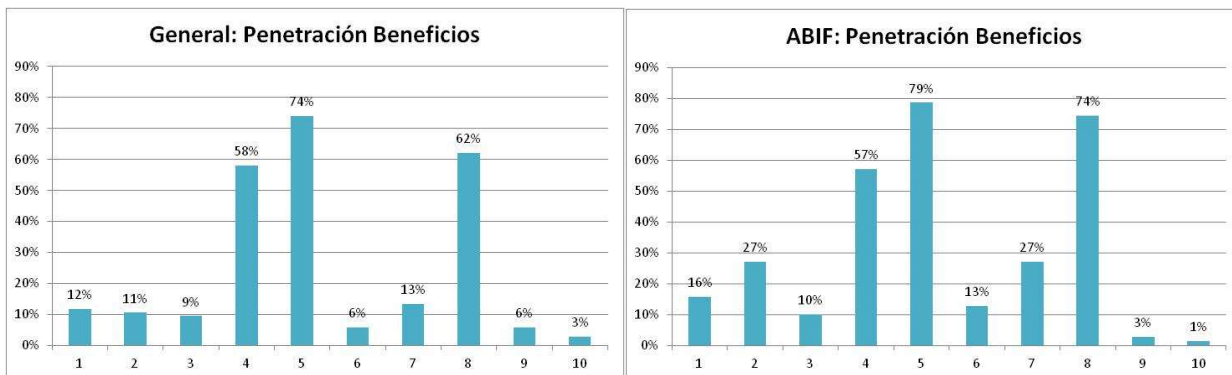


La principal resistencia identificada por los encuestados es la Falta de información de políticas disponibles con un 36%, la segunda resistencia es la naturaleza del propio trabajo con un 31%, y el 21% plantean que no existen resistencias para el uso de las políticas de conciliación. Solamente un 6%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



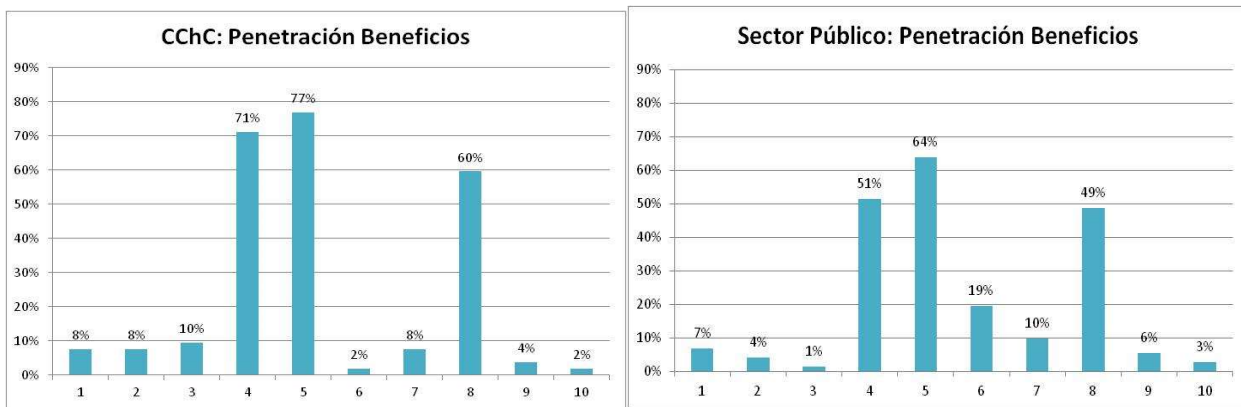
Beneficios: El beneficio con mayor penetración son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales con un 74% de penetración. Un 62% dice que tiene acceso a compensaciones especiales como bonos, aguinaldos, renta variable, etc. Un 58% tiene acceso a un calendario de vacaciones flexible que se acomoda a las necesidades de los trabajadores. Un 6% plantea que no tiene acceso a ningún beneficio de conciliación, al igual que un 6% plantea que tiene acceso a una guardería dentro del centro de trabajo.

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

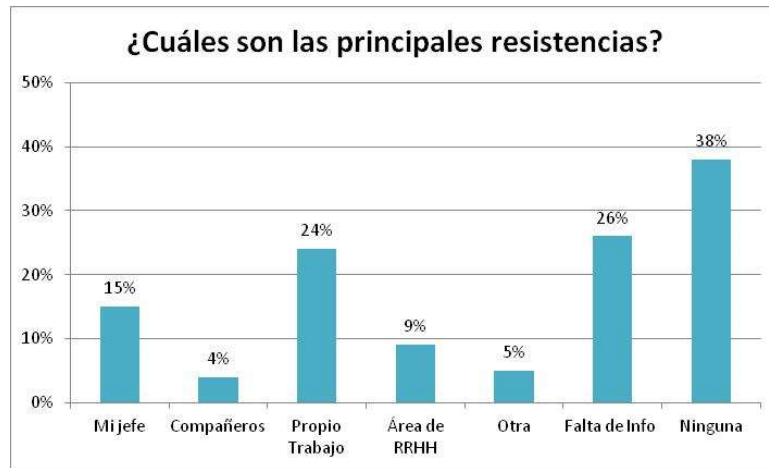


El beneficio con mayor penetración en el sector de la CChC son los permisos especiales para asuntos familiares y/o personales con un 77% de penetración. Un 71% tiene acceso a un calendario de vacaciones flexible que se acomoda a las necesidades de los trabajadores, y un 60% dice que tiene acceso a compensaciones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

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

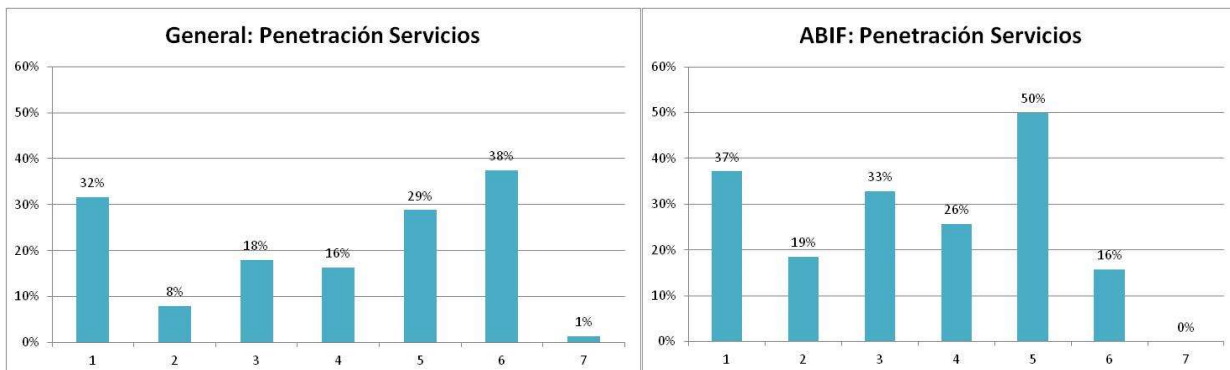


El 38% plantea que no existen resistencias en el uso de los beneficios de conciliación vida familiar, laboral y personal. Cuando existen, la principal resistencia identificada por los encuestados es la falta de información de beneficios disponibles con un 26%, la segunda resistencia es la naturaleza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



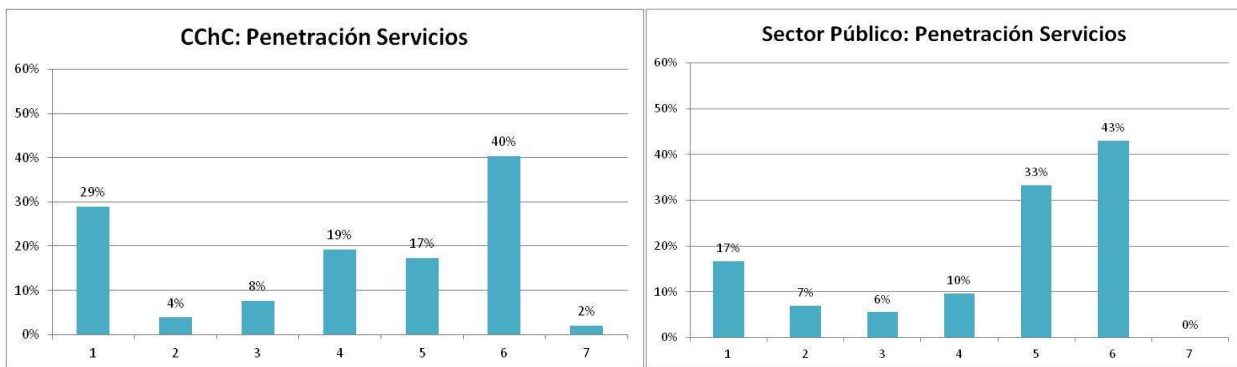
Servicios: Un 38% de los encuestados dice que no tienen acceso a ningún servicio. Un 32% plantea que tienen acceso a asesoramiento profesional y/o personal. Un 29% tiene acceso a programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, fitness, etc.) y un 18% tiene acceso en su empresa a información sobre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

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

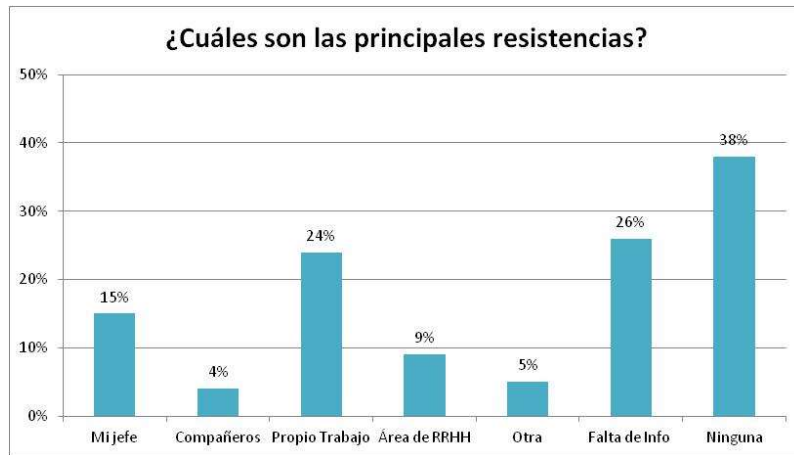


Un 40% de los encuestados del sector de la CChC dice que no tienen acceso a ningún servicio. Un 29% plantea que tienen acceso a asesoramiento profesional y/o personal, un 19% tienen acceso a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y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

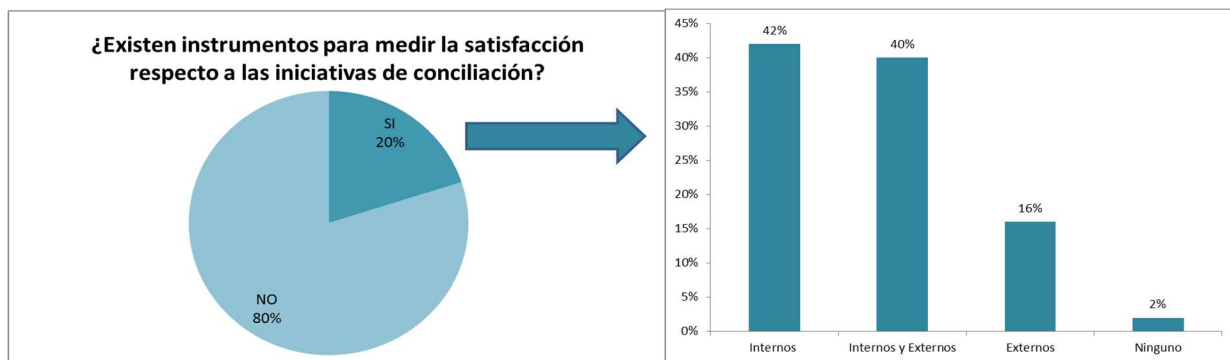
Un 43% de los encuestados del Sector Público dice que no tienen acceso a ningún servicio. Un 33% tienen acceso a programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, fitness, etc.), un 17% a asesoramiento profesional y/o personal y un 10% a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación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



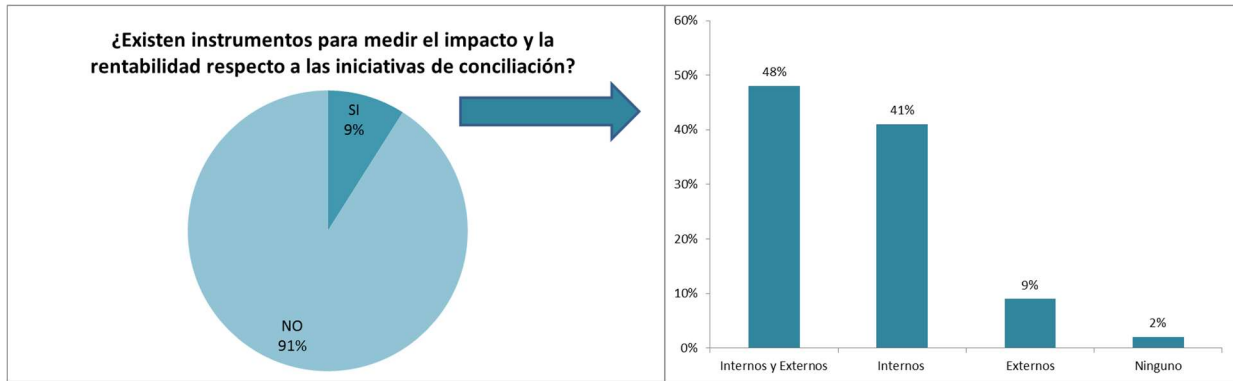
Un 38% dice que no hay ninguna resistencia para el uso de estos servicios. Cuando las hay, la principal resistencia identificada por los encuestados es la falta de información respecto a los beneficios disponibles con un 26%, seguido por la naturaleza del propio trabajo con un 24%, y por los jefes con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



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

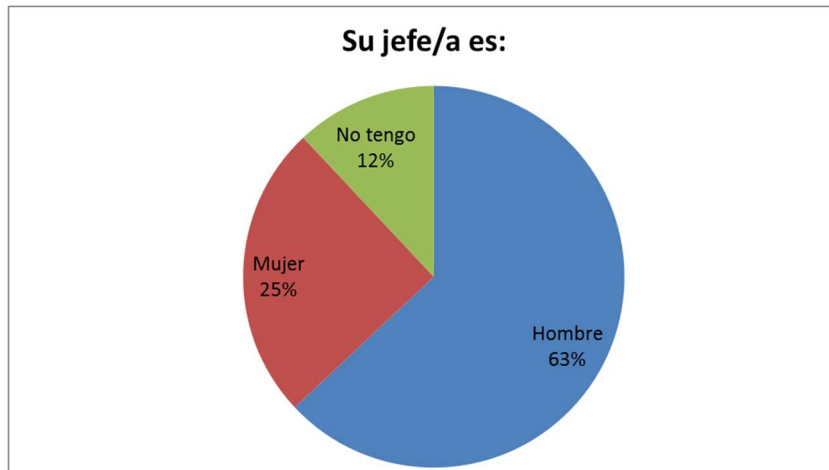


En el caso de los instrumentos para medir el impacto y la rentabilidad de las medidas de conciliación el porcentaje es aún menor. Solo un 9% de los encuestados reconoce que su organización tiene instrumentos para medir la rentabilidad e impacto de las medidas de conciliación. De las empresas que si tienen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

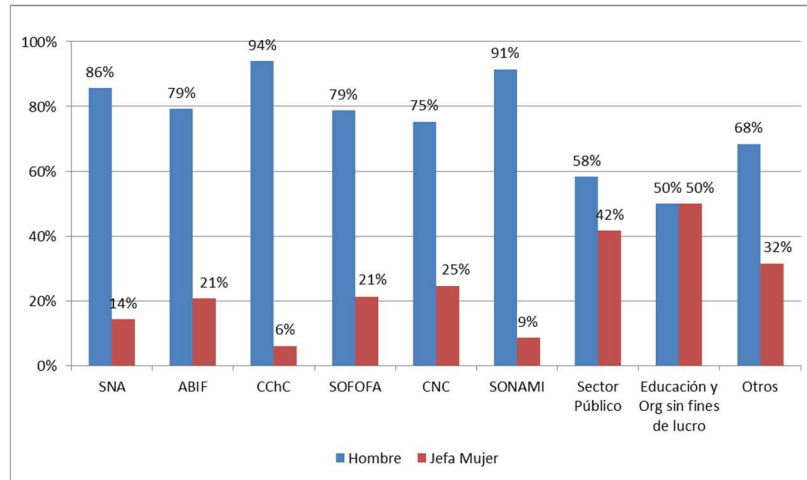


Liderazgo: En este apartado se indaga en la caracterización de los liderazgos de las organizaciones encuestadas por tipo de liderazgo (emocional, instrumental, político, modelo a seguir), tanto a nivel general de la muestra como por sector.

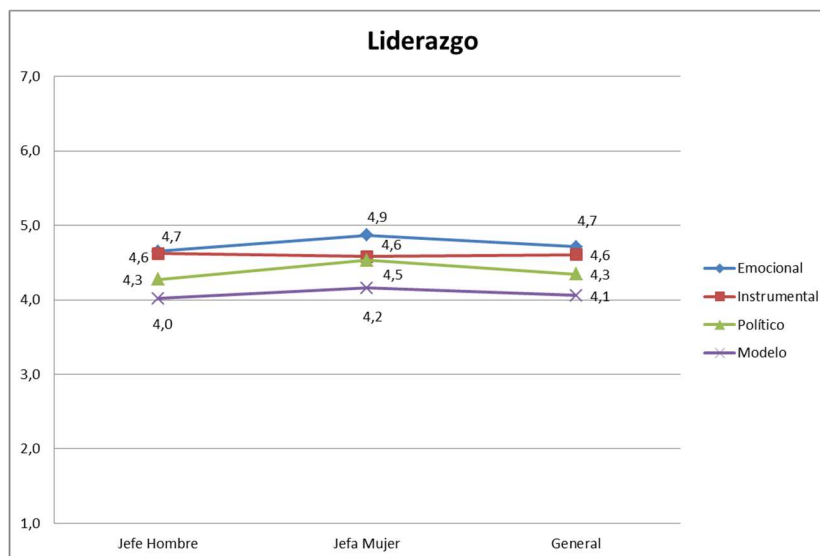
Un 63% de los encuestados menciona que tiene un Jefe hombre, un 25% tiene una Jefa mujer y un 12% que no tiene jefe.



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



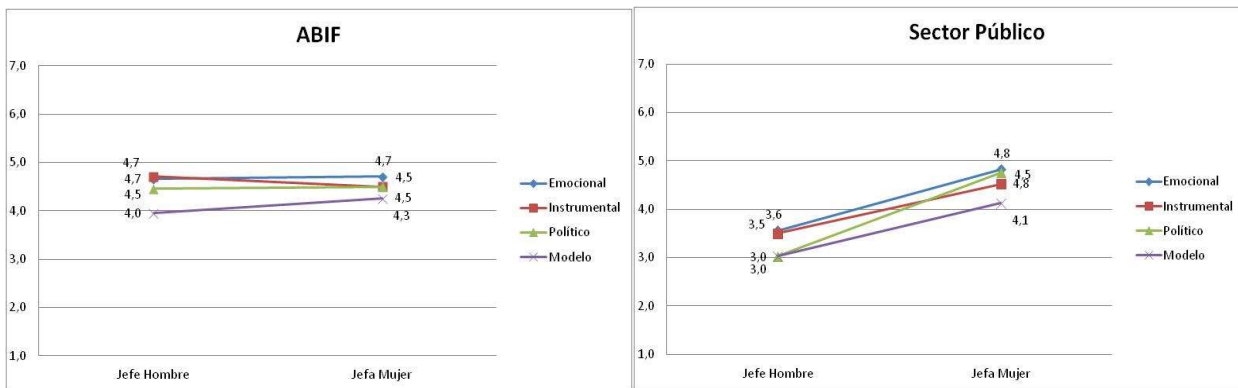
El gráfico a continuación muestra la evaluación promedio (escala de 1 a 7, dónde 7 es excelente) de los distintos niveles de liderazgo para los jefes hombres, jefas mujeres y el promedio general. Se puede observar, que las mujeres jefas alcanzan niveles de liderazgo superiores a sus pares hombres para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



En el sector productivo del gremio ABIF se observa que los liderazgos femeninos y masculinos son bastante similares. Los hombres tienen un liderazgo Instrumental superior al de las mujeres (4,7 versus 4,5), pero las mujeres tienen un liderazgo como modelo a seguir superior al de los hombres (4,3 versus

4,0). En los otros liderazgos, emocional e instrumental, tanto mujeres como hombres obtienen la misma puntuación - liderazgo emocional (4,7) y liderazgo político (4,5).

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



Conclusiones:

Al finalizar este estudio se reconoce que hay que poner especial atención a la instalación y socialización del concepto. A partir de los resultados se puede apreciar que la conciliación y la corresponsabilidad son temas nuevos, desconocidos para muchos. La conciliación es más que la flexibilidad de tiempo, y la flexibilidad de tiempo es más que la jornada parcial. Instalar una cultura de la conciliación de trabajo, familia y vida personal, y fruto de ella, implica escoger un modo particular y coherente de acuerdo a la realidad de cada organización. No existe un modo único de conciliación, existe una serie de medidas que se pueden estudiar y luego escoger las más apropiadas según su contexto, requerimientos, características y necesidades, tanto por el tipo de organización, su forma de trabajo, como por los trabajadores que tenga.

La conciliación es un tema que viene para quedarse; casi la totalidad de las personas encuestadas y entrevistadas manifiestan darle una gran importancia a la conciliación a nivel personal y organizacional. Esta relevancia responde al contexto en que actualmente se encuentra Chile, como parte de una tendencia mundial, en que las mujeres y los hombres han ido asumiendo los mismos roles, tanto en el ámbito público como privado, compartiendo el cuidado y aportando a la sociedad activamente. Si bien todavía sigue asociándose la conciliación a un tema de la mujer, se reconoce que tanto hombres como mujeres, necesitan poder compatibilizar, equilibrar o armonizar las tres dimensiones: trabajo, familia y vida personal, y para ello es necesario asumir una responsabilidad compartida entre el Estado, organizaciones sociales, empresas y trabajadores.

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

La falta de información sobre las políticas, servicios y beneficios de conciliación, la falta de capacitación (y a veces de disposición) de las jefaturas respecto al tema, una cultura de trabajo exigente, competitiva y masculina, la desconfianza hacia los trabajadores, un área de recursos humanos dedicado solo a la administración y no al desarrollo de las personas, todo esto y más, va construyendo las principales barreras a la conciliación en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Al momento de establecer o innovar en medidas, surge la pregunta ¿La ley lo permite? Muchas de las iniciativas se cuestionan de antemano por creer que van en contra de la ley. El hecho es que la legislación establece límites, pero da espacios de libertad suficiente que permiten organizar las relaciones laborales con criterios de conciliación con corresponsabilidad. El problema estaría en el poco conocimiento de la

ley y/o en una deficiente interpretación. Se percibe, así, que la legislación pareciera ser más limitada de lo que realmente es.

Los datos de la encuesta, muestran una menor penetración de las medidas de conciliación que se refieren a servicios para los trabajadores. De acuerdo a los resultados de la encuesta, lo que más tienen las organizaciones son beneficios (por ejemplo: bonos, aguinaldos, seguros colectivos, etc.), lo que es más parejo para todos. La recomendación en este sentido es: generar capacitación y asesoramiento personal y profesional para instalar las políticas. Estas son medidas más sofisticadas, que exigen estar convencidos de la importancia de la conciliación y tener confianza en sus efectos a mediano y largo plazo. Deben ser vistas como una inversión y no como gasto. En cuanto a los servicios, el asesoramiento y la capacitación ayuda a que la gente pueda resolver mejor los discursos, modificar la cultura arraigada en la organización y hacerse corresponsables y partícipes de las soluciones. En esto, es fundamental la calidad de esos servicios. En esto, es fundamental la calidad de esos servicios. Que los talleres ofrecidos sean apropiados para la organización, que se dirija a públicos afines y no masivos que, de ser posible, incluya asesoramiento personal ya sea para todos, o al menos para cargos claves. Que la información sea completa, clara y pertinente, que sea apropiada al tipo de trabajador y a sus necesidades. De la misma manera es importante ofrecer horarios adecuados, lugares accesibles, incorporar a la familia, etc. En esto, se vuelve a recalcar que es necesario hacer seguimiento y evaluación de estas medidas.

Un análisis desde la perspectiva de género en los resultados, muestra que la conciliación sigue siendo un tema preferentemente de mujeres. Tanto en lo cuantitativo y lo cualitativo, se comprueba que existe una percepción generalizada que son las mujeres las que utilizan y necesitan más las medidas. La incorporación masiva de la mujer al mundo del trabajo se reconoce como un impulso a las organizaciones para instalar los temas de conciliación, porque a la mujer se le identifica todavía con una mayor responsabilidad frente a estos aspectos de la vida que a los hombres. Es por eso, que en lugares muy masculinos no se ve la urgencia de instalar medidas de conciliación laboral, familiar y personal. El desafío es cultural e implica que los hombres asuman la responsabilidad de la familia y se sientan corresponsables con esa tarea.

Si se compara entre sectores, llama la atención la situación del sector público y la construcción, porque son los que tienen menor penetración de políticas, servicios, beneficios, liderazgos y mediciones de conciliación laboral, familiar y personal. Solo el sector ABIF, al contrario, es el que presenta mayores estándares. Sorprende la dicotomía del sector público, en que a pesar de tener más cantidad de mujeres jefas, haya una menor penetración de políticas.

A nivel cualitativo, la principal diferencia se ve en el sector de la construcción y la minería, por la naturaleza del trabajo. Estos sectores son especialmente sensibles a medidas relativas a la asistencia social y además se ofrecen beneficios monetarios como bonos, seguros de salud y apoyo en educación. Otro tema específico de ambos sectores es el trabajo por turnos. Por ejemplo, la minería trabaja con sistema de

turnos que se percibe como un impedimento para políticas de flexibilidad de tiempo y espacio. Sin embargo, la propuesta es ser creativos en las medidas, aprovechando el tiempo libre que ofrece el sistema de turnos. De esta forma, cada sector va encontrando el modo más apropiado de cumplir los objetivos de conciliación que se propone. La recomendación en este caso, es conocer las diferentes medidas posibles de conciliación y reconocer los más apropiados para la organización. Por último, se sugiere buscar asesorías y apoyos para la implementación.

A nivel general, un resultado inquietante tiene que ver con la evaluación al liderazgo. En todos los sectores se observa una baja evaluación de los liderazgos que afectan la conciliación (liderazgo emocional, instrumental, político y modelo a seguir) y en todos esos, el sector público es el más bajo.

La conciliación con corresponsabilidad es la organización del trabajo de manera que las personas puedan complementar las obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales. Supone la responsabilidad compartida tanto de mujeres y hombres como también de las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto. Para operacionalizar este concepto, se debe entender que es responsabilidad de cada uno de los actores sociales, que las personas puedan encontrar el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. Se debe pasar de una conciliación entendida como un asunto personal, a una conciliación enmarcada en una relación sistémica. La familia es un bien común, la calidad de las familias impacta en la sociedad. Por otra parte, la calidad de vida de las personas, tampoco es sólo asunto privado, ya que de ello depende que cada trabajador pueda aportar a la sociedad a través del despliegue de toda su capacidad creativa, puesta en servicio de la sociedad. La sociedad sustentable es la que crece en conjunto con cada uno de sus miembros.

Bibliografía:

- Abarca, N. & Errazuriz, M. (2007): Propuestas para la conciliación Trabajo y familia. Santiago de Chile: Escuela de Administración UC y Comunidad Mujer.
- Allen, T.D. (2001) "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Apgar, M. (1998) "The alternative workplace: Changing how and where people work". *Harvard Business Review*, 76(3), 121-136.
- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006) "Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations". *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.
- Barnett, R.C. (1994) "Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples". *Journal of Marriage and the Family*, 56 (3), 647-656.
- Barnett, R.C. (1998) "Toward a review and reconceptualization of the work/family literature". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124, 125-182.
- Bartolome, F., & Evans, P.A.L. (1979) "Professional lives versus private lives- Shifting patterns of managerial commitment". *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.
- Bosch, M.J. & Riumalló, M.P. (2013) *Índice de Entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa, Chile 2013*. Santiago de Chile: ESE Business School.
- Chinchilla, N. & León, C. (2010) *Diez años de Conciliación en España*. Barcelona: Editorial Grupo 5.
- Chinchilla, N., & Moragas, M. (2007): *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Ariel
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- INE (2007) *Adulto Mayor en Chile*. Santiago de Chile: INE.
- INE (2010) *Boletín Estadístico La familia chilena en el tiempo*. Santiago de Chile: INE.
- INE (2012) *Encuesta Suplementaria de Ingresos*. Santiago de Chile: INE.
- INE (2013). *Empleo Trimestral*. Edición n°180, Santiago de Chile: INE.

- Goode, W.J. (1960) "A theory of role strain". *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Greenhaus, J.H. & Beuttel, J.N. (1985) "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1999) "Research on work, family, and gender: Current status and future directions" . In G.N. Powell (Ed.) *Handbook of gender and work*, 391 - 412. Newbury Parl, CA: Sage.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006) "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment". *Academy of Management Review*, 31, 72-79.
- Grzywacz, J.G. (2002) "Toward a theory of work-family facilitation". *Paper presented at the 2002 Persons, Processes, and Places: Research on Families, Workplaces and Communities Conference*, San Francisco.
- Grzywacz, J.G., & Bass, B.L. (2003) "Work, family and mental health: Testing different models of work-family fit". *Journal of Marriage and the Family*, 62, 336-348.
- Haas, L. (1999) "Families and Work". In M. Sussman, S.K. Steinmetz, & G.W. Peterson (Eds.) *Handbook of Marriage and the family (2nd edition)*: 571-612, New York: Plenum Press.
- Hammer, L. B., Kossek, E.E., Yragui, N.L., Bodner, T.E., & Hanson, G. C. (2009) "Development and validation of a multidimensional measure of family support supervisor behaviors (FSSB)". *Journal of Management*, 35, 837-856.
- Kossek, E. E. Ozeki, C. (1998) "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research". *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kossek E. E. & Ozeki, C. (1999) "Bridging the work-family policy and productivity gap". *International Journal of Community Work, and Family*, 2, 7-32.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L.B. (2010) "Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream". *Human Relations*, 63, 3-19.
- Lagos, M.P. (2007): *Conciliación Trabajo y familia: Guía de Buenas Prácticas*. Santiago de Chile: Fundación Chile Unido.
- Marks, S.R. (1977) "Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment". *American Sociological Review*, 42, 921-936.

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

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

Rice, R.W., Frone, M.R., & McFlarin, D.B. (1992) "Work-nonwork conflict and the perceived quality of life". *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.

Sieber, S. (1974) "Toward a theory of role accumulations". *American Sociological Review*, 39, 567-578.

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

Tokman, A. (2011) *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial*. Informe de Estudio, Santiago de Chile: SERNAM.