

GUÍA  
PRÁCTICA

Nº4 | ABRIL

2020

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: **CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS**

M. José Bosch K.  
Directora

M. Paz Riumalló H.  
Directora Ejecutiva

M. José Urzúa P.  
Investigadora

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS



Se dice que las crisis sociales pueden acelerar los cambios culturales. Uno de los cambios que pueden ocurrir es el avance hacia mayores niveles de corresponsabilidad al interior del hogar y que las empresas asuman esta realidad. Estando ambos padres bajo la modalidad de teletrabajo, lo esperado sería que la pareja en su conjunto organice su vida laboral incluyendo también la educación de los hijos (quienes se encuentran estudiando bajo metodologías digitales).

En situación de cuarentena, teletrabajar no es una política de flexibilidad, si no que una estrategia de emergencia para que las empresas puedan seguir operando. En este contexto, el cambio de modalidad de trabajo supone un esfuerzo adicional de las personas que están a cargo de un hogar para coordinar responsabilidades. Dicho contexto, en un ambiente de crisis, puede aumentar el estrés de los colaboradores que tienen esta responsabilidad, aún más si se está solo en la tarea.

En Chile, quienes asumen las responsabilidades del hogar, son en su mayoría las mujeres. Así la corresponsabilidad en la crianza es una realidad lejana en hogares biparentales<sup>1</sup>. Según la OIT<sup>2</sup> en Chile los hombres dedican 16,8 horas semanales al trabajo no remunerado, mientras que las mujeres destinan 41,1 horas a estas actividades.

Además, muchas mujeres se encuentran solas en esta tarea. Para el 2017, los hogares con presencia de niños y niñas menores de 12 años tenían en un 50,9% de jefatura femenina, de los cuales el 55,7% eran monoparentales<sup>3</sup>. Esto implicaría que una gran cantidad de mujeres deben ser productivas teletrabajando y haciéndose cargo solas de las eventualidades que la emergencia sanitaria representa.

## ¿Quién se involucra más en esta emergencia?

Con el propósito de monitorear como las familias se organizan para trabajar y cuidar de los suyos en la emergencia del COVID-19 el International Center of Work and Family del IESE Business School. y el Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School están llevando a cabo un estudio en teletrabajadores chilenos y españoles<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Bosch, M., Riumalló, M., & Urzúa, M. (2019). *Nueva paternidad: desafíos para la empresa y sociedad*. Santiago de Chile: ESE Business School.

<sup>2</sup> OIT. (2019). *Panorama Temática 5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe*. Lima: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

<sup>3</sup> Ministerio de Desarrollo Social. (2019). *Encuesta Longitudinal de la Primera Infancia 2017*.

<sup>4</sup> Mireia Las Heras. (2020). *Mireia Las Heras*. Recuperado el Marzo de 2020, de Trabajo alternativo en tiempos de crisis: <https://mireialasheras.com/trabajo-alternativo-en-tiempos-de-crisis/>

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS



En lo que lleva el estudio, se ha encontrado que el 86,0% de los encuestados ha trabajado desde su casa el día completo debido a la emergencia sanitaria. De estos el 43,0% que tenía a sus hijos en el hogar presentaba alta dificultad para concentrarse, porcentaje que baja al 19,0% si se encontraban sin hijos. Lo anterior implica que las condiciones de trabajo cuando se está con niños no son las mismas.

Ahora bien, se encontró también que las responsabilidades familiares siguen siendo asumidas mayormente por las mujeres, independientemente de si están o no con su pareja en la casa. El 40,0% de las mujeres encuestadas se hacía cargo de quienes están en la casa, mientras que solo el 21,0% de los hombres que teletrabajan lo hacían. De esta manera, frente al actual escenario de crisis, se le agrega una mayor carga a la mujer.

## Consecuencias de la corresponsabilidad en el teletrabajo

Las familias son un todo, por lo que el cambio de actitud de una de las personas que lo componen puede afectar a cada uno de sus integrantes<sup>5</sup>. En cualquier escenario, una figura paterna involucrada es una gran contribución a la cohesión<sup>6</sup> y al funcionamiento de la familia en su conjunto<sup>7</sup> ayudando a la adaptación de los cambios que se producen en su interior y exterior.

De esta manera, a nivel familiar la corresponsabilidad tendría, efectos positivos en la cohesión familiar ante la adaptación al cambio<sup>8</sup>. Además, podría tener un impacto positivo en la educación de los niños en el hogar, al ser el padre un pilar clave del desarrollo lingüístico<sup>9</sup> y cognitivo<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> White, J., & Klein, D. (2008). The system framework. En J. White, & D. Klein, *Family theories* (págs. 151-177). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

<sup>6</sup> Buswell, L., Zabriskie, R. B., Lunderberg, N., & Hawkins, A. J. (2012). The relationship between Father involvement in family Leisure and Family Functioning: The Importance of Daily Family Leisure. *Leisure Science*, 34, 172-190.

<sup>7</sup> Simonelli, A., Parolin, M., Sacchi, C., De Palo, F., & Vieno, A. (2016). The Role of Father Involvement and Marital Satisfaction in the Development of Family Interactive Abilities: A Multilevel Approach. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-11.

<sup>8</sup> Olson, D. (1993). Circumplex model of marital and family systems: Assessing family functioning. *Normal family processes*, 104-137.

<sup>9</sup> Duursma, A. (2014). The effects of fathers' and mothers' reading to their on language outcomes of children participating on early head starts in the United States. *Fathering*, 12(3), 282-302.

<sup>10</sup> MacWayne, C., Downer, J., Campos, R., & Harris, R. (2013). Father Involvement During Early Childhood and its association with children's early learning: A meta-analysis. *Early Education and Development*, 24, 898-922.

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS



Adicionalmente, el involucramiento paterno siempre es fundamental para la salud mental de los integrantes del hogar<sup>11</sup>, especialmente en la madre<sup>12</sup>, lo que en esta situación es aun más necesario.

Estos puntos son relevantes para las empresas, ya que el exceso de carga en la mujer puede generar altos niveles de conflicto trabajo-familia. Lo anterior también puede ser negativo para los padres trabajadores, donde el encierro y la convivencia constante en un ambiente tenso puede aumentar el conflicto de roles. Lo anterior trae efectos negativos para el desempeño de los colaboradores manifestándose en una baja motivación y satisfacción laboral<sup>13</sup>.

Bajo esta lógica, estamos ante una nueva oportunidad. La unión obligada de las ambas esferas puede convertirse en una fuente de enriquecimiento, el cual es beneficioso para los colaboradores, empresa y sociedad en su conjunto.

## Consejos

Sin duda lo anterior es algo difícil de lograr, por lo que recogimos algunos consejos de organización corresponsable del teletrabajo. A continuación, los consejos según sea en el ámbito de la familia o de la empresa.

**Familia:** para organizarse como pareja, la profesora Mireia Las Heras<sup>14</sup>, aconseja:

1. Policía de fronteras: es necesario crear fronteras psicológicas y físicas para trabajar. Para hacerlo de manera corresponsable es necesario que la pareja se reparta el rol de “policía de fronteras”. Una frontera física es delimitar el lugar de trabajo (por ejemplo: la cocina) para que nadie interrumpa. La frontera psicológica sería el horario en el cual nadie puede interrumpir. Durante este período, alguno de los dos debe asegurarse de que nadie traspase este límite. De esta manera, el rol de policía de fronteras debe turnarse a lo largo de la jornada.

---

<sup>11</sup>Cummings, E., Goeke-Morey, M., & Raymond, J. (2004). Fathers in family context: Effects of marital quality and marital conflict. En M. Lamb, *The Role of the Father in Child Development* (págs. 196-221). New York: Wiley.

<sup>12</sup> Lamb, M., & Lewis, C. (2010). The Development and Significance of Father-Child Relationships in Two Parent Families. En M. Lamb, *The Role of the Father in Child Development* (págs. 94-153). London: Wiley.

<sup>13</sup> Qu, H., & Zhao, X. (2011). Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65, 22-28.

<sup>14</sup> Mireia Las Heras. (2020). *Mireia Las Heras*. Recuperado el Marzo de 2020, de Trabajo alternativo en tiempos de crisis: <https://mireialasheras.com/trabajo-alternativo-en-tiempos-de-crisis>

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS



2.Trabajar desde temprano: comenzar la rutina laboral cuando no hay nadie que interrumpa, especialmente los niños. De esta manera, ambos pueden avanzar bastante para cuando llegue la hora de hacerse cargo del resto.

3.Sincronizar rutinas: calendarizar semanalmente y de manera más equitativa posible tareas como ¿quién cuida a los niños y cuándo? ¿quién cocina? Es importante que este calendario se adapte al ritmo de los todos.

4.Comunicarse diariamente: Es importante hablar día a día con quienes se comparte en la casa.

**Empresas:** en esta situación las empresas también pueden promover la corresponsabilidad en el teletrabajo mediante liderazgos de Responsabilidad Familiar Corporativa<sup>15</sup>. Siempre es el líder quien tiene un impacto mayor en el comportamiento de sus colaboradores<sup>16</sup> y en esta situación son las personas con quienes se tiene más contacto.

A continuación explicamos las cuatro dimensiones de este tipo de liderazgo y ofrecemos ideas para pensarlos desde un mindset corresponsable en esta situación.

1.Liderazgo modelo: esta dimensión se refiere al líder como modelo a seguir en temas de conciliación. 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. En esta situación, los líderes que busquen una mayor conciliación y corresponsabilidad en sus trabajadores, deben ser un modelo en esta materia, ofreciendo consejos en base a su experiencia personal en esta situación, sean padres o madres.

2.Liderazgo emocional: es el liderazgo que brinda apoyo emocional manifestando interés en circunstancias familiares y personales de sus colaboradores de manera respetuosa. En esta situación, esta dimensión es importante. Los líderes deben preguntar y mostrar interés por la situación familiar que están viviendo todos los colaboradores, ofreciendo apoyo y comprensión tanto a hombres como mujeres que vean sus labores interferidas por el cuidado de terceros.

3.Liderazgo político: se refiere a una conducta estratégica del supervisor que genera condiciones favorables para la conciliación, al gestionar el tiempo y métodos de trabajo, de manera que beneficia

<sup>15</sup> Hammer, L. K. (2009). Development of Validation of Multidimensional Measurement of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB). *Journal of Management*.

<sup>16</sup> La Heras M., Bosch MJ. Raes A. (2015) Sequential mediation among family friendly cultures and outcomes. *Journal of Business Research* Vol. 68 (11) pp. 2366-2373.

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS



a todo el equipo. Es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. En la actual situación de emergencia, esta es una gran tarea, por lo que es importantísima la comunicación constante y preguntar por las necesidades de conciliación que cada colaborador tiene para que como equipo el trabajo pueda organizarse de la mejor manera posible.

4. Liderazgo instrumental: este líder es quien a través de actos concretos intenta satisfacer las necesidades de conciliación de las personas que están a cargo de él o ella. En una situación normal, esto sería abrir el acceso a una política, sin embargo, en la situación actual, puede significar negociar el horario de disponibilidad, en base a las necesidades familiares que esta teniendo los colaboradores y colaboradoras en la situación de cuarentena.

## Test para un líder que apoya la corresponsabilidad en teletrabajo

- En el caso de que vivas en pareja ¿has organizado de manera corresponsable las labores del hogar en esta cuarentena? ¿Tienes un consejo que dar en esta materia a quienes trabajan bajo tu supervisión?
- ¿Muestras interés por las responsabilidades familiares que están viviendo madres y padres en este momento? ¿Muestran comprensión ante las situaciones difíciles que puede estar viviendo un colaborador para organizar su hogar en este minuto?
- ¿Estás enterado de las responsabilidades familiares de todo tu equipo antes de organizar los métodos de trabajo?
- ¿Estás abierto a negociar o solucionar un problema de conciliación que puedan estar teniendo algunos padres y madres en este momento?

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS



## Bibliografía

- Bosch, M., Riumalló, M., & Urzúa, M. (2019). Nueva paternidad: desafíos para la empresa y sociedad. Santiago de Chile: ESE Business School.
- Buswell, L., Zabriskie, R. B., Lunderberg, N., & Hawkins, A. J. (2012). The relationship between Father involvement in family Leisure and Family Functioning: The Importance of Daily Family Leisure. *Leisure Science*, 34, 172-190.
- Cummings, E., Goeke-Morey, M., & Raymond, J. (2004). Fathers in family context: Effects of marital quality and marital conflict. En M. Lamb, *The Role of the Father in Child Development* (págs. 196-221). New York: Wiley.
- Duursma, A. (2014). The effects of fathers' and mothers' reading to their on language outcomes of children participating on early head starts in the United States. *Fathering*, 12(3), 282-302.
- Hammer, L. K. (2009). Development of Validation of Multidimensional Measurement of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB). *Journal of Management*.
- Lamb, M., & Lewis, C. (2010). The Development and Significance of Father-Child Relationships in Two Parent Families. En M. Lamb, *The Role of the Father in Child Development* (págs. 94-153). London: Wiley.
- La Heras M., Bosch MJ. Raes A. (2015) Sequential mediation among family friendly cultures and outcomes. *Journal of Business Research* Vol. 68 (11) pp. 2366-2373.
- MacWayne, C., Downer, J., Campos, R., & Harris, R. (2013). Father Involvement During Early Childhood and its association with children's early learning: A meta-analysis. *Early Education and Development*, 24, 898-922.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2019). Encuesta Longitudinal de la Primera Infancia 2017.
- Mireia Las Heras. (2020). Mireia Las Heras. Recuperado el Marzo de 2020, de Trabajo alternativo en tiempos de crisis: <https://mireialasheras.com/trabajo-alternativo-en-tiempos-de-crisis/>
- OIT. (2019). Panorama Temática 5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. Lima: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Olson, D. (1993). Circumplex model of marital and family systems: Assessing family functioning. *Normal family processes*, 104-137.

# CORRESPONSABILIDAD Y TELETRABAJO: CONSEJOS PARA LAS FAMILIAS Y LAS EMPRESAS



- Simonelli, A., Parolin, M., Sacchi, C., De Palo, F., & Vieno, A. (2016). The Role of Father Involvement and Marital Satisfaction in the Development of Family Interactive Abilities: A Multilevel Approach. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-11.
- Qu, H., & Zhao, X. (2011). Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65, 22-28.
- Van Steenbergen, E., & Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 617-642.
- Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. M. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*.
- Wang-Cendejas, R., & Bai, L. (2018). The Fatherhood Premium: Mirage or Reality? How Do Occupational Characteristics Matter. *Sociology Study*, 8(4), 157-170.
- White, J., & Klein, D. (2008). The system framework. En J. White, & D. Klein, *Family theories* (págs. 151-177). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.