

PÁG
4

¿En qué estamos?

PÁG
5

Posts del Centro

PÁG
23

Actividades del Centro

REVISTA CENTRO TRABAJO Y FAMILIA

EDICIÓN Nº5 / I SEMESTRE 2020



Centro Trabajo y Familia

CENTRO DE INVESTIGACIÓN QUE NACE CON EL OBJETIVO DE FOMENTAR UNA CULTURA EMPRESARIAL QUE FAVOREZCA LA INTEGRACIÓN Y ARMONIZACIÓN ENTRE EL TRABAJO PROFESIONAL Y LA VIDA FAMILIAR.

BUSCA CONSTITUIRSE EN EL PRINCIPAL PUNTO DE REFERENCIA DE **RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA** (RFC) EN CHILE.

EQUIPO



María José Bosch
Directora



María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva



María José Urzúa
Investigadora

CONTACTO

 clubetf.ese@uandes.cl

 +562 2 26181565

REDES SOCIALES

 ctfese

 CTF_ESE

 ctfese

 @centrotrabajofamilia

Carta Directora

Actualmente, nos encontramos enfrentando una situación sin precedentes. La pandemia mundial de coronavirus está afectando a nuestras familias, negocios, comunidades, así como también a nuestra forma de vida. En esta coyuntura excepcional, es necesario que tomemos especial cuidado de nosotros mismos y de nuestros seres queridos.

Desde el Centro, queremos que sepan que estamos con todos aquellos que se han visto afectados por el virus, ya sea directa o indirectamente.

Dado esto, y desde nuestro ámbito de acción, nos hemos enfocado en entregar a cada uno de ustedes, directivos y colaboradores en organizaciones y empresas, material académico e informativo que les permita poder gestionar a sus equipos y empresas en estos tiempos. Con esto en mente, hemos desarrollado una serie de guías prácticas, breves y precisas, para entregarles herramientas concretas en temas de teletrabajo, comunicación, emociones, entre otros. (pueden verlas en www.ese.cl/ctf).

Es en este momento donde debemos tomar decisiones para los próximos días, semanas y meses, pero sin certeza de lo que vendrá más adelante. Por lo tanto, los invitamos a prepararnos para lo que llegará. En este ejemplar ponemos a disposición de cada uno de ustedes algunos temas que consideramos relevantes para el presente y futuro en lo relacionado a la conciliación trabajo-familia.

La situación que estamos viviendo es única, y algo que nunca imaginamos vivir. Aunque es una situación difícil, tiene algo muy positivo, y es que nos une a nuestras familias y nos da una oportunidad de estar juntos, algo que muchas veces echamos de menos en nuestro día a día.

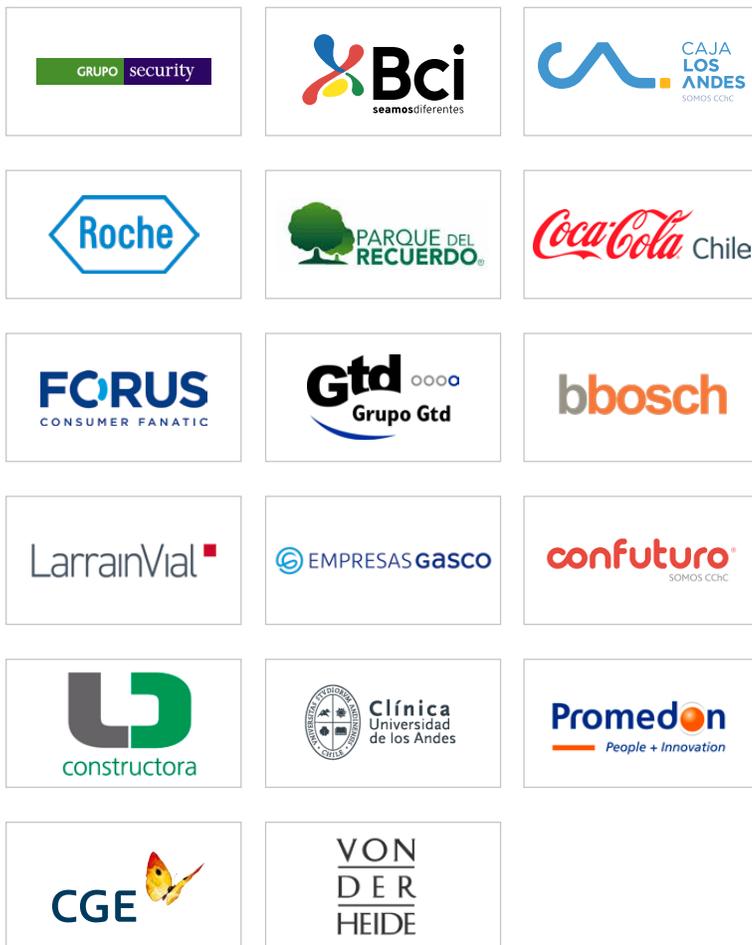
María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia
ESE Business School, Universidad de los Andes

Club



Club de empresas que busca promover la conciliación entre trabajo, familia y vida personal, a través del intercambio de experiencias y la entrega de información y últimas tendencias en este campo.

MIEMBROS :



Contenido

Investigaciones en curso 04

Posts del centro 05

Desconexión digital
Teletrabajo

Enfoque 10

Liderazgo Femenino: El eslabón roto
La salud mental y rol del líder

¿Qué está pasando en Chile? 17

Conciliación en el mundo 21

Actividades del centro 23

Columnas de opinión María José Bosch
Apariciones en prensa
Guías prácticas
Actividades del Centro



Investigaciones en curso

1

ESTUDIO:
ÍNDICE DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA 2020

Se trata de un proyecto de investigación de alcance internacional que tiene por objetivo realizar un diagnóstico sobre la situación actual en Chile (en comparación con otros países) en términos del equilibrio e integración trabajo y familia. Este estudio se ha realizado en Chile, bianualmente, desde el año 2010 por lo que nos permite obtener información comparativa y de evolución.

2

ESTUDIO:
TELETRABAJO EN TRANSICION

Este cuestionario es una herramienta que nos permitirá conocer más sobre la situación que las personas viven en este contexto de excepción e incertidumbre. Se trata de un estudio que busca medir el impacto que está teniendo en las personas, en sus familias y en las relaciones laborales el hecho de trabajar desde casa durante esta pandemia del COVID-19.



3

ESTUDIO:
VIVIENDA, HOGAR Y FELICIDAD

En conjunto con el Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE surgió este proyecto de investigación que busca realizar una investigación similar al estudio del "Good Home Report". El propósito de este estudio es obtener información sobre temas relacionados con la vivienda, el hogar, el urbanismo y la felicidad. Buscamos recoger tanto datos demográficos de Chile como percepciones respecto a estos temas.

4

ÍNDICE TRAYECTORIA LABORAL E INCLUSIÓN

Junto con el Diario Financiero surgió un proyecto académico y de difusión titulado Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las mujeres en las empresas en Chile, cuyo objetivo es medir el espacio y oportunidades que abren las empresas chilenas a la trayectoria laboral y profesional de las mujeres. Se realizará el II semestre de 2020.

Desconexión Digital



Tanto en Chile como en el mundo, la necesidad de tomar medidas de distanciamiento social ha significado un auge para el teletrabajo. En el último tiempo una gran parte de actividades laborales han migrado al formato home office.

Bajo este escenario, el concepto de la desconexión digital se vuelve un tema relevante. Si bien, la nueva ley de teletrabajo estipula que los trabajadores tienen el derecho a una desconexión digital de al menos 12 horas continuas, en un lapso de 24 horas¹, en la práctica esto no siempre ha sido posible.

¿POR QUÉ ES DIFÍCIL LA DESCONEXIÓN DIGITAL EN ESTOS DÍAS?

En primer lugar, muchas organizaciones han tenido que traspasar todos sus servicios al formato digital, lo que ha aumentado las tareas asignadas a los colaboradores y por ende su carga laboral, especialmente en áreas comerciales, RRHH y TI.

En segundo lugar, no siempre existen reglas de comunicación entre jefaturas y trabajadores, o si

¹ Chile Atiende (2020) Ley de Teletrabajo <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77354-ley-trabajo-a-distancia-y-teletrabajo>. Consultado el 27 de Mayo de 2020

existen, pueden no cumplirse. Con estos protocolos nos referimos a establecer qué canales de información se utilizan para dirigir a los colaboradores, en qué situación y según el nivel de urgencia. Por ejemplo: podría definirse que primero se debe usar el mail, luego Teams y si no se contesta en más de un día, hacer el pedido por Whatsapp.

En tercer lugar, el teletrabajo constante ha provocado en muchos casos la fusión del espacio familiar y laboral. Esto tiene como consecuencias que el horario laboral no es lineal, por lo que una persona puede trabajar más tarde o más temprano para recuperar horas y requerir información de otro miembro del equipo en un horario "anormal".

IMPORTANCIA DE LA DESCONEXIÓN DIGITAL

La importancia de la desconexión digital radica en proteger el bienestar y salud mental de los colaboradores, con el fin de que presenten mejores niveles de motivación y sean más productivos para la organización.

En estudios anteriores a la pandemia actual, ya se constataba la necesidad de que los teletrabajadores tuvieran espacios de desconexión para evitar el burnout y el excesivo conflicto trabajo-familia².

Es necesario ser conscientes también de que la productividad de los teletrabajadores decrece a medida que se aumenta la cantidad de horas trabajadas diariamente³. Por lo que la desconexión digital sería un factor clave para asegurar el rendimiento laboral a largo plazo.

Lo anterior ha significado un desafío importante para las organizaciones, especialmente en lo relacionado con la gestión del clima laboral y calidad de vida de los colaboradores, que durante esta pandemia se encuentran trabajando desde sus casas.

BUENAS PRÁCTICAS

En la búsqueda de la desconexión digital resulta relevante establecer

y difundir buenas prácticas en toda la organización, destacándose⁴:

- Reconocer explícitamente desde la alta dirección que la desconexión digital es un derecho.
- Comunicar que desconectarse fuera del horario laboral no constituirá una sanción.
- Idear mecanismos para identificar malas prácticas, con el fin de poder trabajar estas recomendaciones sobre áreas específicas.
- Establecer de manera preliminar el horario laboral, donde el colaborador debiera estar siempre disponible.
- Relacionar cada herramienta tecnológica o canal de comunicación a un nivel de urgencia.
- No enviar mails los fines de semana. Si se prefiere enviar el mail para no olvidar escribir en el asunto "NO ES PARA LEER AHORA".

IMPORTANCIA DE LA AUTOGESTIÓN

Según la consultora B-Talent⁵, diversas empresas han trabajado la autogestión de sus colaboradores con el propósito de fomentar la desconexión digital entre los equipos. Para lograrlo hacen hincapié en los siguientes conceptos:

- Capacitación en la gestión del tiempo a los equipos:
 - a. **Priorizar** actividades y conocer perfectamente esta pauta para definir que es lo urgente e importante.
 - b. **Relativizar**, es decir, preguntarse si es urgente contestar correos, llamados o mensajes fuera del horario laboral.
 - c. **Aplazar**: al terminar la jornada laboral se deben dejar para el día siguiente las peticiones que no son urgentes.
- Esfuerzo para separar el espacio tanto físico como digital en el hogar:
 - a. **Espacio Físico** es nuestra "oficina", que debe ubicarse en una habitación o rincón exclusivo para trabajar.
 - b. **Espacio digital**, se refiere a usar distintos dispositivos para el trabajo y otros para fines personales. Si lo anterior no es posible, se recomienda desconectar alarmas, avisos y/o notificaciones, delimitando el espacio digital dentro de nuestros dispositivos.

² Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3).

³ Kazakami, S. (2018). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 2, 15-45.

⁴ Fundación más humano (2019) Fundación más humano, Orange y AON hablan sobre desconexión digital. <https://www.mashumano.org/blog-empresa-mashumano/509-fundacion-C3%B3n-m%C3%A1shumano,-orange-y-aon-hablan-sobre-desconexi%C3%B3n-digital-en-telemadrid.html>. Consultado el 27 de Mayo de 2020

⁵ Equipos&Talento (2019) Desconexión Digital ¿moda o necesidad? <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2020/01/14/desconexion-digital-en-el-ambito-laboral-moda-o-necesidad>. Consultado el 25 de Mayo de 2020



Teletrabajo: la clave está en la implementación



El teletrabajo se ha convertido en una de las modalidades de trabajo más codiciadas para la conciliación trabajo, familia y vida personal de los colaboradores. Sin embargo, existen estudios que no encuentran evidencia positiva acerca del teletrabajo como una práctica beneficiosa¹. Es más, muchas veces este puede ser perjudicial para las personas porque aumenta la ambigüedad entre la esfera laboral y familia, produciendo el efecto contrario al deseado.

Aun así, existe muchos casos de éxito en la adopción del teletrabajo², lo que puede explicarse a partir de cómo se implementó esta política dentro de cada organización en base a las tres variables clave, en el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa: políticas, liderazgo y cultura organizacional.

POLÍTICAS

Existe una regulación para el trabajo a distancia en el Código del Trabajo. Sin embargo, esta ley no obliga al empleador a otorgar esta modalidad de trabajo a sus colaboradores. Esto, porque el trabajo bajo esta modalidad es voluntario, tanto para el trabajador como para el empleador. Por otra parte, el empleador es responsable de todos los costos operativos, de funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos asociados a teletrabajar³, lo que implica un esfuerzo adicional para implementarlo en las organizaciones.

Por esta razón, la opción de teletrabajar se entiende como una política RFC. Estas corresponden a una iniciativa formal que adopta la organización, adicional a lo establecido en la ley, para lograr una adecuada conciliación entre trabajo, la familia y vida personal de los trabajadores.⁴

Es importante tener en cuenta que diseñar y comunicar una política formal de teletrabajo no implica que esta sea aplicable de manera automática en toda la organización. En primer lugar, porque toda política debe pilotarse primero en determinados grupos de personas. Además, cada colaborador tiene necesidades distintas, por lo que teletrabajar puede ser beneficioso para algunos más que otros. Por esta razón, una política formal de teletrabajo sirve como un marco de negociación conocido para que cada colaborador con su supervisor llegue a un acuerdo individual.

Con respecto al diseño de la política formal de teletrabajo, este es fundamental para que su utilización potencie beneficios y evite efectos negativos. El teletrabajo tiene como efectos positivos un aumento de la autonomía, el balance trabajo familia, la disminución del estrés, e incluso puede aumentar la productividad si la política es bien diseñada. Sin embargo, si la política permite que el teletrabajador interactúe poco con sus pares y supervisores, esta puede tener efectos negativos en el clima laboral, el desarrollo de carrera del colaborador e incluso disminuir su productividad.

¹ Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The Good, the Bad and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

² Fundación Chile Mujeres/ Universidad Alberto Hurtado. (2019). *Manual de Adaptabilidad Laboral para la Incorporación de las Mujeres al Mundo del Trabajo*. Santiago de Chile: Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo.

³ Congreso Nacional de Chile (2020). Oficio N°15.412. Valparaíso, Chile

⁴ Bosch, M., & Riumalló, M. (2014). *Política, beneficios y servicios de conciliación trabajo, familia y vida personal*. Santiago de Chile: ESE Business School Universidad de los Andes.

Finalmente, debe existir una evaluación constante de uso y del impacto que tiene el teletrabajo tanto en la productividad como en otros indicadores asociados a los objetivos que el beneficio persigue.

LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los aspectos claves para la implementación de políticas o acuerdos en la organización. Primero, porque es el supervisor quien decide permitir el uso efectivo de políticas⁵ y, en segundo lugar, porque su estilo de liderazgo es fundamental para que el teletrabajo tenga el efecto deseado⁶.

El líder que supervisa a un teletrabajador se debe basar, por un lado, en la confianza, integridad y habilidades del colaborador. Por otro lado, la evaluación debe ser en base a objetivos, indicadores de productividad y plazos claros para todo el equipo. Se hace necesario además que el líder capacite a los colaboradores, de manera que estos puedan autogestionar su tiempo y energía de manera eficiente⁷.

La capacidad del líder es puesta a prueba al tener que supervisar equipos compuestos por trabajadores presenciales y distancia. En primer lugar, debe asegurar un contacto frecuente entre todos sus miembros, especialmente en reuniones presenciales (o al menos virtuales), donde se puedan discutir temas de trabajo, fijar horarios y plazos. De esta manera, es posible potenciar el comportamiento colaborativo entre todos los trabajadores creando especialmente en los teletrabajadores una consciencia de equipo, la cual suele perderse desde el hogar. En segundo lugar, no es recomendable monitorear de manera más minuciosa a los teletrabajadores por sobre los otros miembros del equipo, y menos aún ser más exigente en cuanto a la carga laboral y feedback, dado que esto es una muestra de desconfianza que puede provocar problemas en el clima del equipo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El último componente de una buena implementación de políticas de teletrabajo es la cultura organizacional de la empresa. En este sentido, lo primero es evaluar qué tan alineado está el beneficio con su cultura. Si el mindset de la empresa se basa en una cultura de la presencia, es probable que la política fracase, dado que los líderes recurrirán a indicadores para la supervisión que no son adecuados para el teletrabajo a distancia.

Por lo mismo, es importante que la cultura organizacional sea amigable con la integración trabajo-familia. En compañías donde se espera que los colaboradores prioricen el trabajo sobre la familia y donde el uso de políticas tiene consecuencias negativas para la carrera, el desarrollo de liderazgos adecuados para la conciliación será complejo, dado que la cultura impacta directamente sobre los comportamientos de los supervisores.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Una buena implementación de teletrabajo implica considerar temas de tecnología, de autogestión del colaborador, de seguimiento y objetivos claros y de comunicación. Aquí una lista de ideas prácticas para la implementación:

- 1. Tecnología:** asegurar la óptima función de los equipos y claves necesarias para que el colaborador haga su trabajo, así como también disponer de buenas conexiones de internet. Utilizar las herramientas disponibles (por ej. zoom, Skype, Teams, etc.) para la comunicación de los equipos.
- 2. Objetivos:** definir objetivos concretos de corto y largo plazo, con indicadores de productividad medibles y plazos definidos. El trabajador debe tener claro lo que se espera de él.
- 3. Comunicación:** establecer plazos y formas de comunicación, calendarizando reuniones y estando presente en ellas.
- 4. Autogestión:** para que sea efectivo el trabajador debe tener autodisciplina, generando un espacio exclusivo para el trabajo, un horario y una rutina.

⁵ GLautsch, B., Kossek, E., & Eaton, S. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

⁶ Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. M. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*.

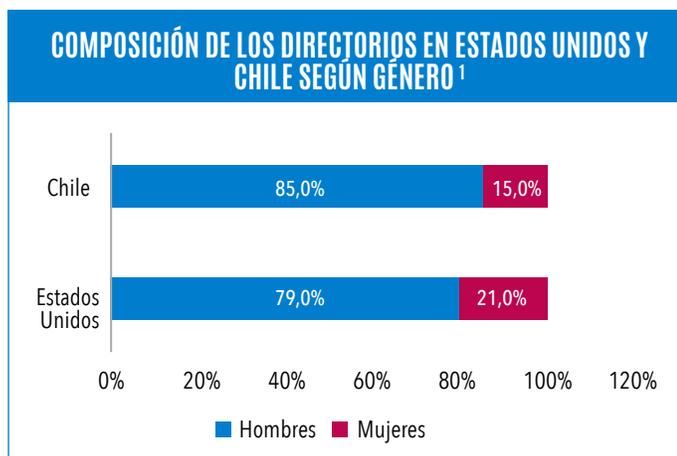
⁷ Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

Liderazgo Femenino y el *escalón roto*



Por largo tiempo se habló del “techo de cristal” como el principal obstáculo que enfrentan las mujeres para llegar a la alta dirección. El techo de cristal se refiere al conjunto de valores y normas inscritas de manera invisible en la cultura de la empresa que limitan el acceso de mujeres a los niveles más altos de jerarquía. Dicha situación, se da, sobre todo, cuando las mujeres se aproximan a la parte superior de la escala corporativa, encontrándose con una serie de barreras que le impiden dar ese salto de progreso en su carrera.

Este fenómeno se reflejaría en una serie de estadísticas sobre mujeres en la alta dirección. Por ejemplo, para el 2019, en Estados Unidos los directorios estaban compuestos por un 79% hombres y 21% de mujeres. En el caso de Chile, el último Ranking IMAD 2019, afirmaba que, los directorios de un grupo amplio de empresas inscritas en la CMF estaban compuestos de tan solo un 15% de mujeres y un 85% de hombres.



Una serie de expertos afirma que esta evidente brecha refleja la existencia de un techo de cristal compuesto por tres principales obstáculos:

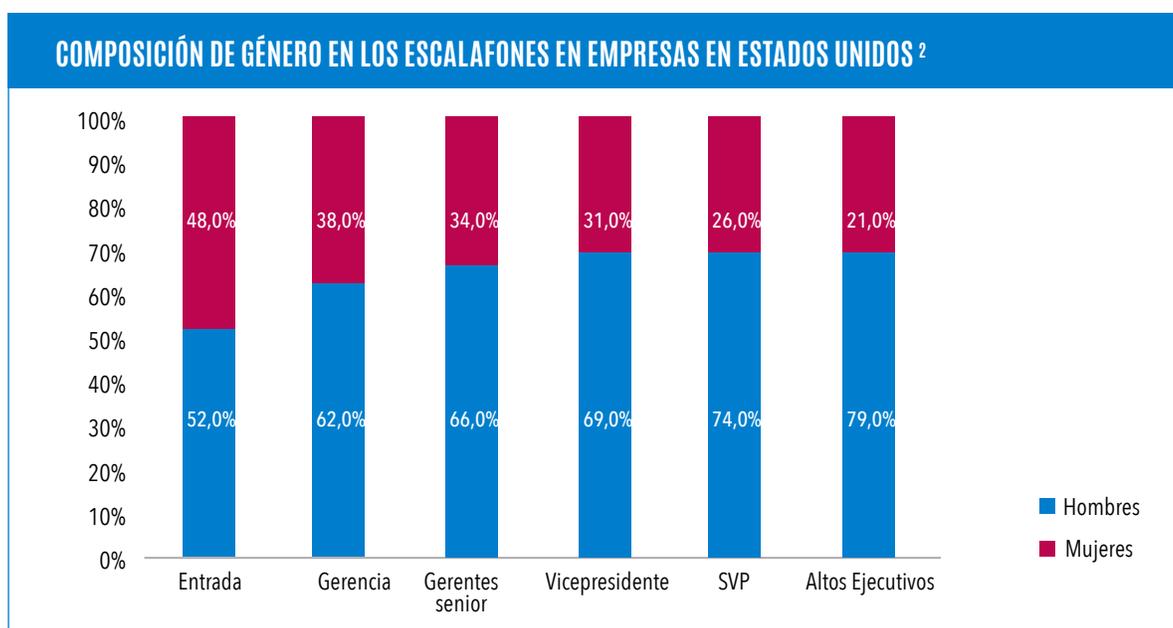
- 1. Sobrevaloración del liderazgo masculino:** y de sus características como por ejemplo la competitividad, rudeza y el énfasis en el poder y autoridad.
- 2. Falta de experiencia:** se afirma que existen menos mujeres con la experiencia necesaria para ocupar puestos en la alta gerencia o en directorios. Se argumenta que aunque hay muchas mujeres con un alto nivel educativo y buenas trayectorias laborales, carecen de experiencia ejecutiva.
- 3. Roles de género:** estos tienden a asociar a las mujeres como las principales responsables del quehacer familiar, lo que provoca una

penalización a la maternidad en la empresa, imposibilitando el avance de las mujeres a la alta dirección.

Sin embargo, el último informe de McKinsey “Women in the Workplace 2019” detectó que el problema no estaría en el techo de cristal. Este radicaría al inicio de su carrera, al existir un defecto importante en los procesos de promoción a los primeros puestos gerenciales, en las compañías estudiadas.

En el siguiente gráfico se observó que las mujeres parten su vida laboral en una proporción similar a los hombres con cargos y salarios afines, por lo que en el nivel de entrada, la brecha de género es de tan solo un 4,0%. No obstante, esta diferencia se vuelve de un 24,0% en el primer escalafón gerencial, contándose con un 62,0% de hombres y tan solo con un 38,0% de representación femenina. Así se advierte que, en las primeras instancias de promoción que viven los colaboradores, de 100 hombres promovidos, se prueba a 72 mujeres, lo que tiene consecuencias en los siguientes escalafones de promoción dentro de la empresa.

De esta manera, este primer ascenso es el punto de inflexión que marca un aumento paulatino de las brechas de género en toda la jerarquía organizacional. Este fenómeno no es un hecho aislado sino que se repite como patrón en todas las industrias estudiadas y se encuentra en el principio de la carrera de las mujeres.



¹ Elaboración propia a partir de DESUC (2019) Ranking IMAD Empresas y McKinsey (2019) Women in the Workplace.

² Elaboración propia a partir de McKinsey (2019) Women in the Workplace.

A partir del análisis anterior, McKinsey advierte que la llegada al primer ascenso laboral tiene un escalón roto para las mujeres, lo que no les permite seguir ascendiendo a cargos con mayor responsabilidad, siendo la base del problema para la posterior existencia de un techo de cristal. Es por esto, que reparar este escalón roto, parece la clave para asegurar la paridad de género en un futuro.

DESAFÍOS PARA EMPAREJAR LA ESCALERA

En este mismo informe se muestra una consulta a un gran grupo de gerentes de recursos humanos, acerca de los desafíos que enfrentan las mujeres para poder acceder a promociones en todos los niveles de la organización. Así, ellos indican que los mayores obstáculos corresponden a que las mujeres carecen de respaldo político en la organización (47%), seguido por una percepción de que hay pocas mujeres calificadas para cargos de liderazgo en cada escalafón de la empresa (45%).

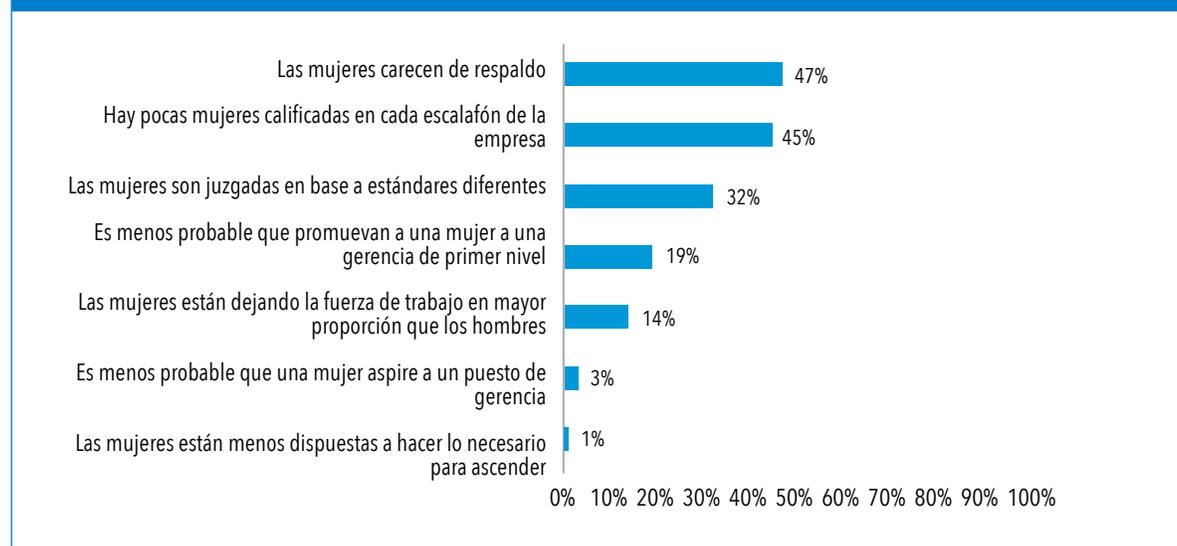
CINCO PASOS PARA CONSTRUIR EL PRIMER ESCALÓN⁴

1. Definir una meta para que más mujeres asciendan a gerencias de primer nivel dentro de la organización: un paso inicial y esencial para solucionar el escalón roto es tener metas de gerentes mujeres en el primer escalafón, y no solo en la alta dirección

2. Solicitar listas con diversidad de candidatos, tanto de contratación como promoción: una serie de estudios confirma que tener diversidad en las listas de candidatos es una herramienta poderosa para aumentar la participación femenina en todos los niveles de la organización.

3. Entrenar a reclutadores y evaluadores acerca de sesgos inconscientes: los sesgos inconscientes juegan un rol importante en las decisiones de quién es promovido y dejado atrás. Existe importante evidencia que afirma que el entrenamiento para

DESAFÍOS PARA LA PROMOCIÓN DE MUJERES³



Además, se detectó que las empresas en general solo han implementado estrategias de equidad en la alta dirección. Un 41% de las empresas afirmó tener metas de equidad de género en los puestos de la plana más alta, mientras que solo el 34% de estas había determinado objetivos de paridad en los primeros niveles de gerencia.

eliminar estos sesgos funciona, y aquellas compañías que hacen este tipo de capacitaciones tienen menores brechas de género en todos los cargos.

4. Establecer criterios claros de evaluación y discutirlos: Además de entrenar sobre sesgos inconscientes, una manera concreta de prevenirlos es generar criterios de evaluación claros y medibles, desde el principio del proceso.

³ Elaboración propia a partir de McKinsey (2019) Women in the Workplace.

⁴ Todas las prácticas citadas a continuación son recomendaciones del reporte McKinsey (2019) Women in the Workplace.



5. Formar a las mujeres para asumir cargos de responsabilidad:

se trata de un punto crítico, ya que las mujeres deben ganar la experiencia que necesitan para aspirar a mejores cargos. Para esto es importante asignarles tareas de responsabilidad que les permitan tener logros importantes, capacitarlas para el liderazgo y respaldarlas.

LA CULTURA: LA CLAVE PARA DISMINUIR LAS BRECHAS

Para crear equidad en las empresas, es necesario también la construcción de una cultura organizacional que se alinee con estos objetivos, que según McKinsey (2019), este debe tener tres ejes fundacionales.

En primer lugar, es necesario promover el valor de la igualdad de oportunidades para que los líderes sean mentores tanto de mujeres como de hombres. De esta manera, toda persona se sentirá apoyada y respaldada, siendo que su avance dependerá

de su gestión, desempeño y de la capacidad de aprovechar las oportunidades que se le presentan.

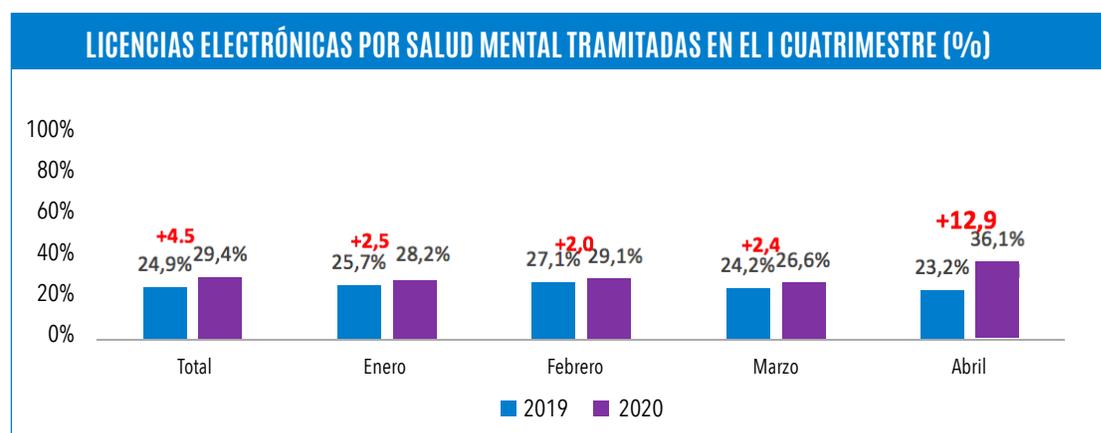
En segundo lugar, es importante permitir la conciliación trabajo-familia, instalando una cultura que sea amigable con las responsabilidades familiares de los colaboradores. La creación de un ambiente tal es fundamental. Solo así, los líderes permiten que los colaboradores hagan uso de políticas de flexibilidad, con el fin de cumplir sus responsabilidades laborales y de cuidado de la manera más eficiente.

Finalmente, un punto fundamental, es la creación de espacios laborales respetuosos y seguros para todos. Existen muchos comportamientos irrespetuosos que merman el avance de las mujeres en sus carreras. Estos pueden ir, desde chistes, bromas o comentarios relacionados con estereotipos femeninos, hasta acoso laboral o sexual en el lugar de trabajo⁵.

⁵ Para más información sobre las estadísticas y buenas prácticas al respecto revisar "Manual de Prevención y Sanción del Acoso Laboral en el Mundo del Trabajo" elaborado por la Fundación Chile Mujeres en conjunto con la Universidad Alberto Hurtado.

La salud mental y el rol del líder

En la última década, se ha detectado que la salud mental es un serio problema en Chile y en el mundo. Según el Ministerio de Salud¹, los problemas y trastornos mentales eran la principal fuente de carga de enfermedad. El primer cuatrimestre del 2019, se observaba que un 24,9% de las licencias médicas tramitadas en el país, estaban relacionadas con algún tipo de trastorno anímico o conductual. Sin embargo, el número de solicitudes se disparó en este mismo período del año 2020 a un 29,4% del total. El mayor cambio porcentual fue en el mes de abril, donde aumentaron las solicitudes de licencias por salud mental, y en paralelo disminuyeron las licencias por otro tipo de causales.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados por la Superintendencia de Seguridad Social 2020

¹ Ministerio de Salud. (2016). Plan Nacional de Salud Mental 2017-2025. Santiago de Chile.

Ahora bien, si esta era la situación del país en un estado de normalidad ¿Qué puede ocurrir con la salud mental en el escenario sanitario, económico y social que se viene gestando desde fines del 2019?

ESTRÉS Y ANSIEDAD²

La serie de situaciones que ha vivido nuestro país en los últimos meses han generado fuertes cambios, ya que la pandemia del coronavirus ha forzado a todos a adaptarse a más desafíos de los que estábamos acostumbrados como sociedad e individuos.

El estrés es precisamente la respuesta de nuestro cuerpo y mente ante las demandas ambientales. Este es natural, pero puede tornarse peligroso cuando los agentes externos superan la capacidad adaptativa de cada persona. En la cotidianidad, los agentes estresantes conviven con las personas en el entorno familiar, laboral, social. Ahora, en esta situación, donde el entorno laboral y familiar se han fucionado completamente y el contexto social se vuelve convulso, el estrés aflora con mayor facilidad.

Esto trae cuatro tipos de respuestas en las personas:

- 1. Emocional:** bajo estado anímico, apatía, pesimismo, temor a padecer enfermedades, pérdida de autoestima, ansiedad.
- 2. Cognitivas:** incapacidad para tomar decisiones, bloqueo mental, confusión, falta de concentración
- 3. Conductuales:** fumar, beber más de lo habitual, abusar de fármacos, desórdenes alimentarios, entre otros.
- 4. Biológicas:** supresión del sistema inmune, y en el largo plazo problemas cardiovasculares.

Particularmente importante es la ansiedad como respuesta emocional al estrés. Su función es preparar al organismo para huir o enfrentarse. Ahora bien, la ansiedad también puede experimentarse sin la necesidad de observarse un agente estresor inmediato. Esto ocurre porque la incertidumbre gatilla el miedo en nuestro cerebro. La exposición prolongada al miedo se traduce en un estado de alerta constante que desencadena la ansiedad.

LA IMPORTANCIA DE LAS EMOCIONES PARA LA EMPRESA³

Las emociones son fenómenos psicofisiológicos que responden a estímulos del ambiente informando como se está reaccionando a cierta situación. Por esta razón, la emoción, altera la conducta habitual favoreciendo la adaptación al entorno, la autodefensa y la supervivencia.

Si bien, en la situación actual no es posible controlar los estímulos ambientales, lo que está en nuestro manos es reconocer, comprender y regular nuestras emociones, tales como el miedo y la ansiedad. Por supuesto, esto no es una tarea fácil. La inteligencia emocional comienza a desarrollarse en la infancia, pero debe seguir entrenándose a lo largo de la vida.

El trabajo, como todos los espacios de la vida, es un escenario donde se experimentan muchas emociones. Las emociones positivas a nivel laboral pueden ser beneficiosas, aumentando la productividad y la pasión con la que se trabaja. Sin embargo, existen emociones que pueden afectar la concentración de los colaboradores. Por otro lado el ambiente familiar, está cargado de emocionalidad.

Por esta razón, la reciente realidad del teletrabajo en tiempos de pandemia, hace aun más urgente la gestión organizacional de las emociones. Con esto en mente la revista Forbes⁴ entrega una serie de recomendaciones, tales como, el desarrollo de espacios para aprender a manejar las emociones (respiración, relajación, meditación y visualización), dinámicas que promuevan la escucha activa y el trabajo de la empatía en los colaboradores.

EL ROL DEL LÍDER

Ahora bien, el manejo que tengan los líderes en el ámbito emocional es fundamental en las organizaciones. En estos tiempos, los líderes se han enfrentado a mayores presiones laborales que gatillan una serie de emociones y a su vez se han vuelto un punto de referencia para sus colaboradores.

² Benito, M., Simon, M., Sanchez, A., & Matachana, M. (2017). Estrés y Ansiedad. En La promoción de la salud y el apoyo psicológico al paciente. McGraw Hill.

³ Vivas, M., Gallego, D., & Gonzalez, B. (2007). Educar las emociones. Mérida.

⁴ Gassam, J. (27 de Julio de 2018). Forbes. Recuperado el Mayo de 2020, de How to Develop More Emotionally Intelligent Employees: <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2018/07/27/how-to-develop-more-emotionally-intelligent-employees/#50facac96f10>

De esta manera, el líder marca el tono de la emocionalidad del ambiente de trabajo, sea presencial o virtual, por el **efecto contagio**. Los supervisores transmiten información emocional de manera consciente e inconsciente a través del lenguaje verbal y corporal. Por esta razón, un líder debe entrenar constantemente su **inteligencia emocional**, siendo **autoconsciente** de las emociones que experimenta y transmite.

¿Significa esto que el líder debe suprimir sus emociones o mostrarlas de manera evidente?⁵ Ninguna de las anteriores. Diversos estudios han dado cuenta de que existen dos maneras de regular las emociones:

1. Supresión

Esto es lo que la mayoría de las personas hace. Esconder los sentimientos y pretender que no estamos enojados, ni asustados, ansiosos o incluso alegres. Lo anterior tiene una serie de impactos negativos, como una disminución de las experiencias emocionales positivas, aumento en la tensión y estrés. Además tiene efectos fisiológicos, como pérdida de memoria, falta de concentración y aumentó de la presión sanguínea.

2. Reapreciación

Se refiere a reconocer la propia emoción, pero a su vez reevaluar una situación emocional completa. Para lograr esto, el líder no debe mostrar su emoción personal a flor de piel. Más bien, debe dar cuenta del ambiente emocional que todos están viviendo, manifestando posibles soluciones para regular las emociones del equipo.

Esta es una de las mejores estrategias para influenciar y gestionar las emociones en los colaboradores, inspirando y elevando su confianza y motivación en sus tareas; sobre todo en momento difíciles.

TIPS DE REAPRECIACIÓN EMOCIONAL

- Ejercicios de respiración previo a entregar noticias al equipo
- Reconocer, nombrar y regular constantemente las propias emociones
- Tomar como desafío propio reenfocar las amenazas como oportunidades



Fuente: Elaboración propia a partir Sepälä, E. & Bradley (2019) en Harvard Business Review (JUNE 11, 2019).

⁵Sepälä, E. & Bradley, C. (2019) Handling Negative Emotions in a Way that's Good for Your Team. Harvard Business Review (JUNE 11, 2019).

La juventud en Chile

Demografía

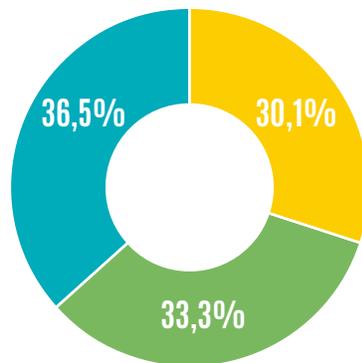


HOMBRES
49,1%



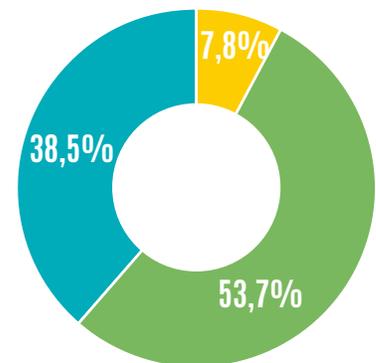
MUJERES
50,9%

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN JOVEN SEGÚN TRAMO ETARIO



■ 15-19 años ■ 20-24 años ■ 25-29 años

NIVEL SOCIOECONÓMICO



■ Bajo ■ Medio ■ Alto



13,5%

De los jóvenes eran jefes de hogar



4,8%

Decía haber nacido en otros país

Familia



71,3%

De los jóvenes vive con al menos uno de sus padres



4,2%

Se declara **Casado/a**



25,4%

Dice **Pololear**



65%

De los jóvenes decía que en un futuro le **gustaría tener al menos un hijo**



25%

Ya tenía **un hijo**



14%

Vive en **pareja**



48%

Se declara **Soltero/a**

Educación



56,1%

De los jóvenes cree que con la educación que ha recibido **esta preparado/a par afrontar el mundo laboral**



42,7%

De los jóvenes cree que más que los títulos, ahora se valoran **técnicas específicas que se aprenden trabajando.**

Creencias y percepciones



41,7%

Cree que **ser constante y trabajar responsablemente** te permite que te vaya bien en la vida



80,9%

Cree que en el matrimonio o convivencia, los hombres **deben realizar en igual medida las labores domésticas** que las mujeres



13,5%

Cree que cuidar a los hijos es tarea **principalmente de la mujer**

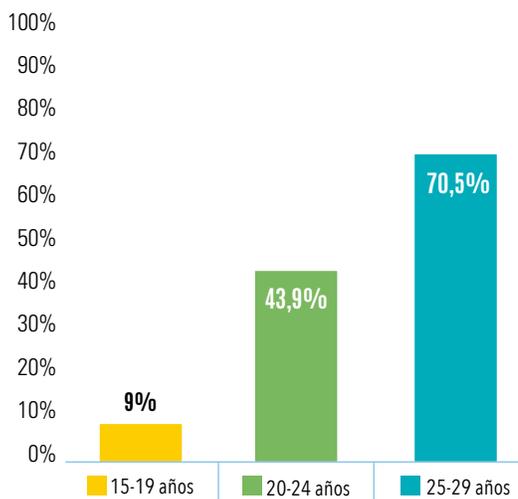


15,3%

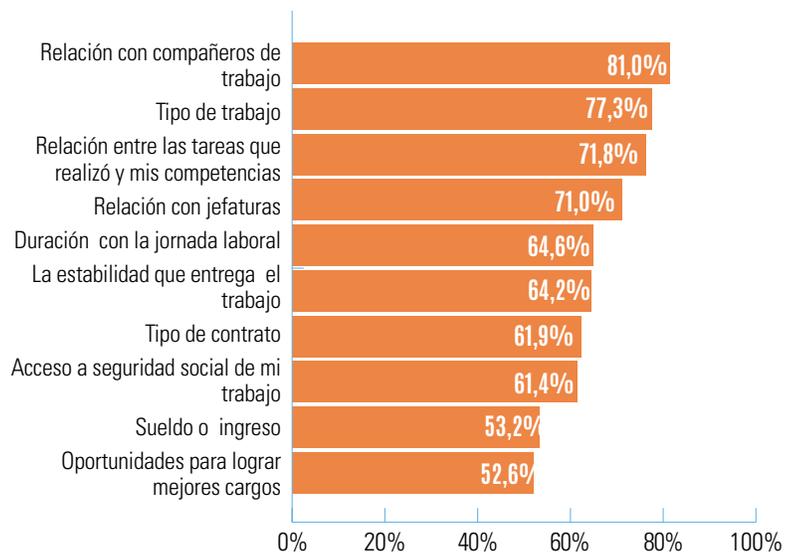
Cree que mantener a la familia es tarea **principalmente del hombre**

Trabajo

TASA DE OCUPACIÓN EN JÓVENES



NIVEL DE SATISFACCIÓN CON



Ministerio de Desarrollo Social (2017) Encuesta CASEN

INJUV (2018) IX: Encuesta Nacional de la Juventud

El estudio de la conciliación trabajo y familia en el mundo



La investigación, docencia y estudio del área de la conciliación e integración trabajo y familia no es algo aislado de nuestra Escuela, ya que son muchas las escuelas y centros de investigación cuyo foco es este tema. Si te interesa conocer más sobre ellos te invitamos a visitar las siguientes páginas:

INTERNATIONAL CENTRE OF WORK AND FAMILY IESE BUSINESS SCHOOL (ICWF)

<https://www.iese.edu/faculty-research/research-centers/icwf-international-center-work-family/>

Centro fundado en el año 1999, dedicado a promover la Responsabilidad Familiar Corporativa desde España hacia al mundo y promover culturas organizacionales enfocadas en las personas. Para ampliar su alcance a nivel global, el ICWF, ha entregado lineamientos y generado alianzas generando una red de escuelas que nos incluye a nosotros.

BOSTON COLLEGE CENTER FOR WORK AND FAMILY

<https://www.bc.edu/bc-web/schools/carroll-school/sites/center-for-work-family.html>

Centro fundado en 1990, enfocado en ayudar a las organizaciones a mejorar la experiencia laboral de los colaboradores, aumentar su productividad y mejorar su calidad de vida. Entre sus líneas de investigación se encuentran: flexibilidad, trabajo y familia, nueva paternidad, bienestar del colaborador y lugares de trabajo inclusivos.

FAMILIES AND WORK INSTITUTE

<https://www.familiesandwork.org/>

Centro de investigación sin fines de lucro, que desde 1989, se ha dedicado a entregar información para la toma de decisiones a nivel empresarial y público en temas de trabajo y familia. Investigan sobre la conciliación en relación a tres fundamentales elementos, el trabajo, la familia y la comunidad, durante todo el ciclo vital. A través de su investigación generan políticas públicas y empresariales.

UNIVERSITY COLLEGE LONDON CENTRE OF GENDER, WORK AND FAMILY

<https://www.ucl.ac.uk/ioe/departments-and-centres/centres/thomas-coram-research-unit/research/gender-work-and-family>

Esta universidad londinense, tiene un área completamente dedicada a la investigación sobre los desafíos de la conciliación trabajo y familia, desde la perspectiva personal, empresarial y de las políticas públicas, tomando en cuenta las necesidades de hombres y mujeres. Sus líneas de investigación incluyen temas como: género, trabajo y familia, desigualdades étnicas y de clases, conciliación trabajo-familia en padres y políticas de envejecimiento.

MODERN FATHERHOOD (UNITED KINGDOM)

<http://www.modernfatherhood.org/>

Iniciativa que busca investigar constantemente acerca de los padres del siglo XXI, en el mundo laboral y familiar. Con el propósito de mostrar la importancia del rol del padre en la familia, la empresa y la sociedad, en complementareidad con las madres. La información obtenida tiene como fin ayudar a las empresas y los gobiernos a desarrollar políticas amigables con una paternidad involucrada a nivel estatal y organizacional.

STATHMORE UNIVERSITY CENTER FOR ORGANIZATIONS, WORK AND FAMILY

<https://sbs.strathmore.edu/centers/center-for-research-on-organisations-work-and-family/>

La Universidad de Stathmore en Nairobi, desde el año 2002, creó este centro para apoyar a las empresas del país, en la retención de talentos y en la construcción de ambientes de trabajo amigables para la familia. A través de su investigación el Centro asiste a una serie de organizaciones para aumentar su productividad, mediante la creación de culturas que promuevan el compromiso de los colaboradores.



Columnas de opinión María José Bosch

19 DE FEBRERO

La Tercera: **Sobre profecías y futuros inciertos**

25 DE MARZO

Diario Financiero: **En cuarentena, el lado positivo**

7 DE ABRIL

Diario Financiero: **Desempleo y Solidaridad**

22 DE ABRIL

Diario Financiero: **La nueva normalidad**

30 DE ABRIL

La Tercera: **Corresponsabilidad en cuarentena**

28 DE MAYO

Diario Financiero: **El día después de mañana**

18 DE JUNIO

La Tercera: **Visión de familia, no individuos**

25 DE JUNIO

Diario Financiero: **Ahora más que nunca, los trabajadores también son padres**



Apariciones en prensa

7 DE FEBRERO

CNN: **Entrevista en programa Nuevo Pacto**

8 DE MARZO

ADN RADIO: **Entrevista sobre la lucha de las mujeres en 8M**

8 DE MARZO

MEGA: **Nunca más sin nosotras: Mujeres rompiendo la brecha de género**

31 DE MARZO

Revista YA: **Teletrabajo y Familia: El Nuevo Desafío**

20 DE MAYO

Diario Financiero: **Encuentro organizado por +SomosFinancieras abordó desafíos y experiencias de inclusión laboral de la mujer.**

31 DE MAYO

El Mercurio: **Mujeres y liderazgo en una década decisiva**



Guías Prácticas CTF (www.ese.cl/ctf)

MARZO GUÍA 1: **Guía para empresas Covid-19**

MARZO **Guía 2: Guía Implementación teletrabajo**

MARZO **Guía 3: Guía para comunicación interna**

ABRIL **Guía 4: Guía Corresponsabilidad y teletrabajo**

ABRIL **Guía 5: Consejos para gestionar tu tiempo**

ABRIL **Guía 6: Guía ladrones de tu tiempo**

MAYO **Guía 7: Ley de protección del empleo**

MAYO **Guía 8: Manejo de las emociones**

JUNIO **Guía 9: Desconexión digital**

JUNIO **Guía 10: Trabajar a distancia, cifras y estrategias**



Actividades del Centro



15 DE ABRIL

Ciclo de charlas online: liderazgo en modo virtual



22 DE ABRIL

Foro 1 Trabajo y Familia: El Teletrabajo en las organizaciones (online)



7 DE MAYO

Programa Focalizado: Liderando en forma digital



13 DE MAYO

María José Bosch invitada a exponer en charla de DF Somos Financieras



20 DE MAYO

Café con USEC: Teletrabajo y COVID-19 - lecciones y oportunidades



28 DE MAYO

Webinar Fundación Carlos Vial Espantoso: Integrando trabajo y familia



8 DE JUNIO

María José Bosch invitada a exponer en seminario organizado por la Boğaziçi Üniversitesi en Turquía



10 DE JUNIO

Foro 2 Trabajo y Familia titulado Manejo de las emociones: El líder marca el tono



25 DE JUNIO

María José Bosch moderadora en charla "La irrupción del Teletrabajo Post Covid19" del ESE

TELÉFONOS:

+562 2618 1565

clubetf.ese@uandes.cl

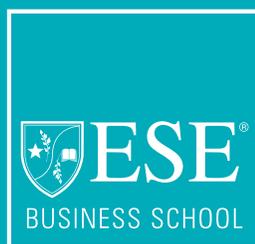
www.ese.cl/ctf

 ctfese

 Centro Trabajo y Familia ESE

 CTF_ESE

 @centrotrabajoyfamilia



Universidad de los Andes

CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA