

**LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y EL
TRABAJO: PERCEPCIONES DE FUNCIONARIOS/AS
PÚBLICOS DEL FONDO DE SOLIDARIDAD E
INVERSIÓN SOCIAL (FOSIS) RESPECTO A SU
IMPLEMENTACIÓN**

Hayley Durán Bocaz

Profesor-Guía: Félix Aguirre

Diciembre 2016

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Escuela de Psicología
Universidad de Valparaíso

La Conciliación de la vida familiar y el trabajo: percepciones de funcionarios/as públicos del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) respecto a su implementación

Resumen

Esta investigación explora las experiencias y percepciones que los funcionarios públicos tienen acerca del conflicto trabajo/familia y la conciliación de la vida laboral y familiar (CVFL), su implementación y su posible impacto en la calidad de vida de los y las trabajadores/as de los servicios del Estado. El estudio se realizó en FOSIS, región de Aysén, en el segundo semestre de 2016. Se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación: encuesta, entrevista grupal y recopilación de datos secundarios.

Los/as funcionarios FOSIS perciben que la CVFL es importante, que el conflicto vida familiar-trabajo existe y les afecta y que ha dejado de ser un tema de mujeres, pues afecta a toda la familia y a hombres y mujeres trabajadores por igual.

Se identifican **cuatro factores claves** para la implementación de políticas de Conciliación Vida Familiar-Trabajo: Cultura Organizacional o Corporativa, con énfasis en el fortalecimiento de las prácticas de los equipos de trabajo; Comunicación, amplia, tendiente a la participación de todos los involucrados (internos y externos); Diagnóstico de las necesidades concretas de las familias y de los/as trabajadores y Monitoreo permanente como herramienta de mejora continua, que permite reflexionar, revisar y modificar de acuerdo a las necesidades concretas de los y las trabajadores.

Palabras clave: conflicto trabajo/vida familiar, conciliación trabajo/vida familiar, cultura organizacional familiarmente responsable, género, servicios públicos.

Abstract

This research explores the experiences and perceptions that civil servants have about the work / family conflict and the reconciliation of work and family life (CVFL), their implementation and their possible impact on the quality of life of the workers. The study was conducted in FOSIS, Aysén region, in the second half of 2016. Quantitative and qualitative research techniques were used: survey, group interview and secondary data collection.

FOSIS officials perceive that the CVFL is important, that the conflict between family life and work exists and affects them and that it is no longer a women's issue, because it affects the whole family and working men and women alike.

Four key factors are identified for the implementation of Family-Work Life Conciliation policies: Organizational or Corporate Culture, with emphasis on strengthening work team practices; Communication, broad, aimed at the participation of all involved (internal and external); Diagnosis of the specific needs of families and workers and Permanent monitoring as a tool for continuous improvement, which allows reflection, revision and modification according to the specific needs of workers.

Keywords: work-family conflict, work-family balance, family supportive organizational culture, gender public services.

Contenido

Introducción	5
Método	10
Resultados	12
Experiencias de Conciliación en Servicios Públicos.....	12
Percepciones de los/as Funcionarios/as FOSIS	13
Sobre el conflicto vida familiar/trabajo	13
Sobre el Concepto de Conciliación.....	14
Sobre la implementación de medidas de conciliación.....	15
Sobre Cultura organizacional y liderazgo.....	20
Necesidad de Conciliación: Doble presencia	21
Discusión.....	23
Conclusiones y Propuestas.....	27
Sugerencias	36
Referencias.....	37

Introducción

Esta investigación tiene como propósito contribuir a la generación de conocimiento en relación a la percepción que los funcionarios públicos tienen acerca de la conciliación de la vida laboral y familiar, su implementación y su posible impacto en la calidad de vida de los y las trabajadores/as de los servicios del Estado.¹

El concepto de conciliación o balance de la vida familiar y laboral aparece a finales del siglo XX como una de las formas de referirse a las estrategias de resolución del conflicto entre los roles familiares y los roles profesionales o laborales de los/as trabajadores/as (Vera-Martínez y Martín, 2009). La teoría del rol plantea que realizar los roles que implican tener un trabajo y construir familia simultáneamente es mutuamente incompatible en algunos aspectos (K. Allard, 2011).

Esta tensión y sus estrategias de resolución han tenido como actores principales a las mujeres, pues son ellas las que han lidiado con la conciliación de la vida familiar y laboral desde los inicios de su incorporación al trabajo asalariado. Sin embargo, el cruce entre la vida familiar y el trabajo se comienza problematizar sólo en los últimas cuatro décadas, momento en que la incorporación de las mujeres al mercado laboral se acelera y amplía considerablemente, generando una tensión entre trabajo y vida familiar sin precedentes (Arriagada, 2005). Esta tensión se produce porque las mujeres, que históricamente habían sido responsables del cuidado familiar, disminuyen el tiempo destinado a estas labores al incorporarse de lleno al mundo del trabajo.

La conciliación entonces, tiene que ver con la relación entre trabajo y tiempo: tiempo que para las mujeres se reparte en múltiples labores y roles superpuestos, mientras que para los hombres es único y

¹ La investigación se realizó en la Dirección Regional Aysén del FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social), servicio del Gobierno de Chile, creado en el año 1990, cuya Misión es “Liderar estrategias de superación de la pobreza y vulnerabilidad de personas, familias y comunidades, contribuyendo a disminuir las desigualdades de manera innovadora y participativa”.

exclusivo, como proveedores (breadwinners) (Torns T. , 2008). Bonke explica que el trabajo doméstico contribuye al bienestar social de la misma forma que las otras producciones, pero que éste se deja fuera de la economía nacional (Bonke, 1995). En este sentido, la existencia del trabajo doméstico-familiar -que permaneció oculto e invisibilizado hasta que las mujeres salieron al mundo laboral- y la pregunta respecto a quién se hace cargo de este, es lo que genera el conflicto que espera resolver la conciliación.

En el contexto de la incorporación masiva de las mujeres al trabajo asalariado en Europa, aparece en los años 70' la necesidad de conciliar, de mediar un conflicto entre dos ámbitos que, desde la óptica mercantilista operan en esferas distintas: la familia y el trabajo. En los años 90, sin embargo, las investigaciones dieron cuenta que sí existían relaciones entre dichas esferas: influenciándose una a la otra, interactuando entre sí, sobreponiéndose e imbricándose.

Junto a la aceptación de lo anterior, actualmente también se reconoce que la conciliación trabajo-vida familiar, no es un tema privativo de las mujeres o de las madres, ya que tanto los padres como las madres, necesitan balancear los requerimientos familiares y laborales en sus vidas. (K. Allard, 2011) (Idovro, 2006).

Por otro lado, también se reconoce en la actualidad que existe un componente cultural en las formas en que se percibe la conciliación, las necesidades de conciliación de los/as trabajadores y la implementación de mecanismos de conciliación en las empresas. (E. Parada, 2016)

Desde una perspectiva económica, Idovro (Idovro, 2006) identifica la falta de flexibilidad estructural en el trabajo como una de las causas del conflicto familia-trabajo. Esto se debe a que el ciclo de tiempo diario: trabajo-ocio-descanso, aparece recién en el siglo XIX y es válido (en el sentido en que es reproducido socialmente) para los trabajadores asalariados masculinos y no así para la inmensa masa de sujetos que se excluyen de dicha categoría. Este ciclo se constituye como un ciclo ideal al que todos debiéramos adaptarnos y al que todos, en tanto ciudadanos y humanos, debiéramos tener derecho.

No obstante, este ciclo no considera todas aquellas labores reproductivas que sustentan la propia estructura del trabajo productivo. La idea de una jornada laboral de tiempo completo se basa en una división sexual del trabajo tradicional, en la que un “padre proveedor” trabaja para la mantención económica de la familia, en tanto una “madre” se ocupa de los cuidados familiares. Esta división del trabajo es el referente de las políticas públicas en Latinoamérica hasta el día de hoy y es el modelo de socialización de hombres y mujeres (Arriagada, 2005).

Varias investigaciones, revisadas por Idovro (op.cit, 51) demuestran que este conflicto, no solo tiene consecuencias para los/as trabajadores/as sino también tiene consecuencias negativas para la empresa, entre las que se destaca:

- el estrés
- la insatisfacción laboral
- la baja productividad y falta de compromiso
- y la falta de compromiso afectivo: manifestado en retrasos, ausentismo, etc.

Por otro lado, Allen (K. Allard, 2011) plantea que las consecuencias no sólo son para las empresas sino también hay un costo social, pues este conflicto afecta la vida personal y laboral individual, la vida familiar y el bienestar general y de salud. Dentro de los efectos estudiados se encuentra: baja satisfacción marital y familiar, problemas de salud, bajo compromiso organizacional y mayor interés en dejar la organización.

En Chile, el Estudio de Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas (SERNAM/U. de los Andes, 2014) deja ver que hay mucho camino por recorrer en esta materia, en especial en el ámbito del Servicio Público, donde existen muy pocas experiencias de conciliación y poco avance en materia de buenas prácticas laborales. Asimismo, este

estudio da cuenta de los prejuicios que existen respecto de la conciliación y de la ausencia de mediciones de los impactos de las medidas que se han instalado en las empresas.

El tema de la conciliación en Chile, en particular en los servicios públicos, aparece en los últimos diez años y se ha abordado en el marco de las Buenas Prácticas Laborales, entendiendo por éstas: iniciativas ejemplares que apuntan a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo. El año 2003, se promulga la Ley de Nuevo Trato Laboral (Ley 19.882) que creó la Dirección Nacional del Servicio Civil, marcando un hito al introducir en la legislación chilena el concepto de desarrollo de la gestión estratégica de personas en el Estado. En el año 2006, se dictó el primer Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Civil del Estado, que tuvo como objetivos “asegurar el pleno cumplimiento de las normas que rigen el quehacer público, precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, y en especial, garantizar una igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres y facilitar una mayor compatibilización de las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares” (Presidencia de la República, Gobierno de Chile, 2015)

El año 2015, se dicta el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de Personas en el Estado (op.cit) cuyos ejes principales son: 1. Derechos Laborales, 2. Condiciones Laborales, y 3. Ambientes Laborales. Es en este último eje en el que aparece escuetamente una mención a la conciliación: “b. Desarrollar acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con las obligaciones familiares”.

Asimismo, en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (Ministerio de Salud-Chile, 2013), que es aplicable a todas/os los/as trabajadoras/es tanto públicos como privados, se incluye la “doble presencia” como uno de los 6 factores identificados para la realidad laboral chilena como situaciones o condiciones inherentes al trabajo, que “tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador”. La “doble presencia” se define en este protocolo como la “Preocupación que las tareas del trabajo doméstico y/o familiar producen en el

trabajador(a)” y entrega como sugerencia o recomendación para prevenir este riesgo “Facilitar la compatibilidad de la vida familiar y laboral; por ejemplo, introduciendo medidas de flexibilidad horaria y de jornada de acuerdo con las necesidades derivadas del trabajo doméstico-familiar y no solamente de la producción. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la alta doble presencia.” (op.cit 23)

Se observa entonces, que el Estado de Chile ha reconocido la existencia del conflicto o la tensión que genera la relación trabajo/familia, incluyéndola en los distintos instrumentos de gestión revisados, sin embargo, no ha avanzado paralelamente en la implementación de medidas tendientes a solucionar dicho conflicto. Al respecto, existe consenso en señalar que la solución requiere la participación ineludible del Estado y de la sociedad en su conjunto, pues se debe avanzar en materia de corresponsabilidad en las tareas de cuidado y reproducción social, quitándoles el peso y responsabilidad a las mujeres y repartiéndolo entre Estado, Empresas, Familias y Comunidades (OIT, 2009).

Creemos que la conciliación de la vida laboral y familiar debe ser estudiada en tanto estrategia que puede brindar mayor bienestar a las personas, hombres y mujeres, que actualmente se enfrentan al desafío de formar familia, trabajar y contribuir a la comunidad. Avanzar en esta materia, generando conocimiento respecto del impacto de las medidas de conciliación en la satisfacción laboral, compromiso, bienestar y calidad de vida de los y las trabajadores puede tener como consecuencia práctica, que se instalen medidas de este tipo en otros servicios públicos y que se avance en el mejoramiento de las condiciones laborales de los y las funcionarias.

En concordancia con lo anterior, nuestros objetivos fueron los siguientes:

Objetivo General: Elaborar una Propuesta de Política de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar para la Dirección Regional Aysén del Fondo Solidario de Inversión Social.

Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1: Recopilar experiencias de conciliación de la vida familiar y laboral aplicadas en servicios públicos en Chile.

Objetivo Específico 2: Explorar la percepción que los/as funcionarios/as del FOSIS tienen de la relación vida familiar y trabajo a través de un diagnóstico mixto cuantitativo/cualitativo, que permita elaborar posteriormente una propuesta de Política.

Objetivo Específico 3: Elaborar una Propuesta de Política de Conciliación a partir de los resultados de la investigación, que pueda ser aplicable a la Dirección Regional Aysén del FOSIS.

Método

Se abordó cada objetivo con un método distinto. Para la recopilación de experiencias en Conciliación se envió Cuestionario (anexo 1) a través de la Plataforma de Transparencia (www.transparencia.cl) en el marco de la Ley 20.285, a 17 Servicios Públicos, de los cuales se recibió respuesta sólo de 03 Servicios.

Para el segundo objetivo, se realizó un diagnóstico cuantitativo, a través de encuesta aplicada a la totalidad de los/as funcionarios/as de FOSIS Dirección Regional Aysén. Dado que se trataba de un estudio no experimental transeccional exploratorio y que interesaba observar el fenómeno de la relación trabajo/familia tal como ocurre en el cotidiano de los trabajadores en un momento dado, se buscó obtener una especie de fotografía de la situación (Hernández, 2006).

Desde una perspectiva cualitativa, lo ideal hubiese sido realizar un trabajo de observación etnográfico, siguiendo detalladamente la vida de los/as trabajadores por un determinado lapso. Sin embargo, este tipo de herramienta metodológica requiere de un tiempo del que no se disponía, por esta razón, en consideración de los recursos disponibles, se optó por la utilización de una herramienta que nos

permitiera recolectar una gran cantidad de información en poco tiempo: optándose por una encuesta o cuestionario autoadministrado on-line anónimo.

El cuestionario se desarrolló tomando como base el instrumento elaborado en el marco del Estudio Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas (SERNAM, 2014), modificando algunas preguntas y agregando la dimensión Cultura Organizacional. La encuesta se dividió en 4 bloques:

1. Datos personales
2. Conocimiento y percepción del concepto de conciliación
3. Liderazgo
4. Cultura Organizacional

La encuesta se aplicó on-line utilizando la plataforma GoogleForms (ver Anexo), el período de aplicación se extendió desde el 14 de octubre hasta el 18 de noviembre de 2016. Se realizó el análisis de los datos con SPSS Statistic 17.0.

Debido a que el Universo de estudio es muy reducido, alcanzando sólo a 34 personas, se aplicó la encuesta a la totalidad del universo, obteniéndose 26 encuestas contestadas.

Se realizó una entrevista grupal, el día martes 20 de diciembre de 2016, en dependencias de la Dirección Regional de FOSIS en la que participaron 10 funcionarios/as: 4 hombres y 6 mujeres. Esta entrevista se realizó en el marco de la presentación de resultados preliminares del diagnóstico cuantitativo (encuesta) y abordó con mayor profundidad los temas que aparecieron de mayor interés tanto para la investigadora como para el grupo.

La entrevista tuvo una duración de 30 minutos aproximadamente y fue registrada en audio y transcrita en su totalidad.

Durante todo el estudio se resguardó el anonimato de los sujetos participantes, lo que fue explicitado en la introducción a la encuesta (ver Anexos) y posteriormente en la realización de la entrevista grupal.

Resultados

Experiencias de Conciliación en Servicios Públicos

Se observa que los 3 Servicios que han contestado el cuestionario de Experiencias de Conciliación han establecido medidas de conciliación de la vida familiar y laboral que van un poco más allá de lo normado en el Estatuto Administrativo y/o en el Código del Trabajo y que son acordes con los lineamientos entregados por el Servicio Civil de Chile (Servicio Civil Chile, 2010) y el Instructivo Presidencial relativo a las Buenas Prácticas Laborales (Presidencia de la República, Gobierno de Chile, 2015) Al respecto se destaca:

- ✓ SAG (Servicio Agrícola y Ganadero) tiene dentro de las medidas de conciliación dispuestas para sus funcionarios/as Flexibilidad Horaria (entrada y salida) y Teletrabajo.
- ✓ MINVU (Ministerio de Vivienda y Urbanismo) tiene dentro de sus medidas de conciliación: Flexibilidad Horaria (entrada y salida); Actividades para hijos/as de funcionarios/as fuera del horario escolar (Club de Niños en las regiones Metropolitana y Coquimbo, de marzo a enero de cada año); Permisos breves (media jornada) restados de horas compensatorias en los siguientes casos: cumpleaños hijo menor de 12 años, acompañamiento al primer día de clases de hijos menores de 12 años, día de graduación de hijos (educación básica, media y superior).

✓ FOSIS tiene una Guía Orientadora Conciliación Vida Laboral, Personal y Familiar, emitida el 01 de agosto de 2016, la que entrega las principales orientaciones en esta materia y abarca:

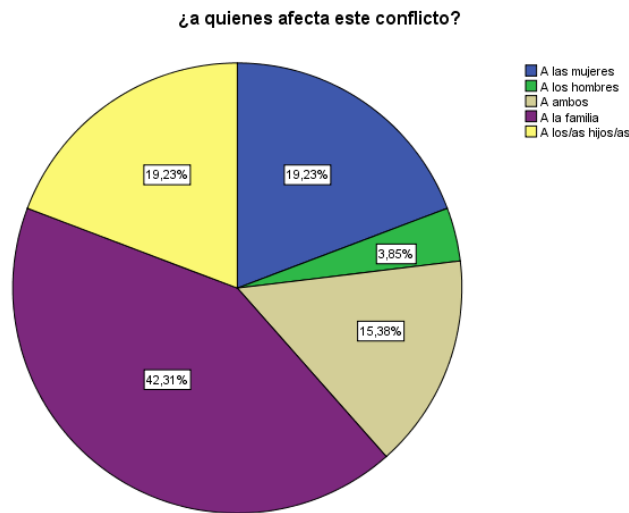
- a) Flexibilidad Horaria: entrada y salida, consideraciones para padres con régimen de visitas, alternancia en el rol de turno, horarios de reuniones dentro del horario de trabajo, capacitación dentro del horario laboral y facilidades para trabajadores que se encuentren estudiando.
- b) Se propone visitas de los/as hijos/as al lugar de trabajo en actividades de esparcimiento.
- c) Promoción de la reinserción adecuada al trabajo después del permiso post natal parental o licencias prolongadas (accidente o enfermedad).
- d) Saludo de cumpleaños a los trabajadores.
- e) Actividad de autocuidado para los/as trabajadores/as.
- f) Consideración para aquellos padres que soliciten permiso para acompañar a sus hijos/as en el primer día escolar (enseñanza pre-básica y básica). Estas horas deberán ser compensadas.
- g) Consideración para aquellos funcionarios que tienen el cuidado directo de uno o ambos padres. Permiso para acompañarlos al médico utilizando horas compensatorias.
- h) Estacionamientos para bicicletas, camarines y duchas para los trabajadores/as que utilizan este medio de transporte.

Percepciones de los/as Funcionarios/as FOSIS

Sobre el conflicto vida familiar/trabajo

El 96,2% de los encuestados considera que actualmente en Chile, existe conflicto o tensión entre la vida familiar y laboral. Lo que es coincidente con el número de encuestados que considera que es importante que existan mecanismos de conciliación en el trabajo.

El 42,3% considera que este conflicto afecta mayormente “a la Familia”, un 19,2 % “a las mujeres”, un 19,2% “a los hijos/as” y un 15,4% a ambos (hombres y mujeres).



Sobre el Concepto de Conciliación

El 53,8% no conocía el significado del concepto de conciliación de la vida familiar/trabajo con anterioridad, mientras el 46,2 si lo conocía. Sin embargo, una vez conocido el concepto (se describe en la encuesta), el 96,2% manifiesta que “es muy importante que existan mecanismos de conciliación en el trabajo”. Sólo un 3,8% plantea que es medianamente importante. No se observan diferencias por sexo.

El 80,8% de los encuestados considera que la Conciliación trabajo-familia es más importante para “ambos, hombres y mujeres por igual”, mientras un 19,2 % considera que lo es para “las mujeres trabajadoras”. Esto es relevante toda vez que indica un cambio cultural que pasa de considerar las obligaciones familiares como propias de las mujeres a considerarlas como responsabilidad compartida entre hombres y mujeres.

Los/as funcionarios/as entrevistados, indicaron que la importancia de la Conciliación del Trabajo y la Vida Familiar, pasa por que el conflicto afecta directamente tanto al trabajo en sí, como a las relaciones con los compañeros de trabajo y el entorno:

“Es que una persona que no está contento, no tiene esa conciliación está menos concentrado. Si yo tengo un problema familiar estoy menos concentrada, tengo más errores, estoy más susceptible a que alguien si te mira mal igual te afecta, o bien estas más hermética y no pescas a nadie...” (mujer, 31 a 40 años, profesional)

“O más sensible...” (mujer, 41 a 50 años, administrativa)

“O más sensible o menos sensible, o te pones una coraza y no te importa nada y te vas a matar trabajando sin descansar... igual afecta po’, 100% afecta” (mujer, 31 a 40 años, profesional)

Sobre la implementación de medidas de conciliación

Con respecto a la implementación de medidas de conciliación familia/trabajo, se observó que la existencia del Documento descrito en la sección anterior Guía Orientadora Conciliación Vida Laboral, Personal y Familiar del FOSIS, era desconocido por la mayoría de los/as funcionarios/as, lo que se manifiesta en la entrevista grupal, donde la única persona que reconoce conocerlo es el profesional encargado del área de personas. Frente a esto, los/as funcionarios/as se asombran y plantean que existe un problema de “bajada de la información”:

“pasa que, si esta publicado en el intranet se asume como que todos lo saben, y el programa igual es grande, tiene un montón de documentos, (...) en nuestro propio proceso por ejemplo que tenemos cada uno a cargo, pero sí te cuesta encontrar documentación porque, porque igual tiene demasiada información. En cambio, suben algo... claro, por el hecho que tiene que hacerlo, pero eso en la realidad no funciona así po’ (sic)”. (mujer, 31 a 40 años, profesional)

De todas las disposiciones de dicho documento, conocen y aplican sólo la relativa a la “flexibilidad horaria de entrada y salida”, la que ha sido reforzada a través de correos del Director Ejecutivo según mención de los/as entrevistados:

“con el tema de los horarios no fue hace mucho que llegó ese correo del Director Ejecutivo que establecía esta flexibilidad horaria, en el fondo nos daba una hora y media para poder ingresar al trabajo, pero después tú lo compensabas con la salida, y ahí nuevamente se reforzó esto de que tú manejas tu horario de entrada y de salida conforme a lo que tú puedas coordinar con la familia”
(mujer, 41 a 50 años, administrativa)

Lo anterior da cuenta de que el proceso de construcción de dicho documento se realizó sin la participación activa de los y las funcionarios/as y que no se ha realizado una difusión que permita a todos conocer y comenzar a usar los mecanismos propuestos. Esto es coincidente con las respuestas obtenidas en la pregunta “Considera Ud. Que su institución conoce las necesidades de conciliación trabajo-familia de sus funcionarios”, donde el 19,2 % refiere que FOSIS no las conoce, el 30,8% considera que lo hace medianamente y sólo un 19,2% responde que FOSIS sí conoce las necesidades de sus funcionarios/as, probablemente esta respuesta corresponde a aquellos funcionarios que se sienten representados en las medidas conciliatorias actuales. El 38,8% responde que no sabe.

Asimismo, el 61,5% de los encuestados/as considera que para FOSIS sí es importante que sus funcionarios logren conciliar vida y trabajo, mientras un 19,2% considera que no lo es y el 19,2% restante no lo sabe. Sin embargo, sólo el 30,8% de los funcionarios refiere que conoce alguna medida, mecanismo o estrategia de conciliación empleada en FOSIS, mientras el 69,2 % manifiesta que las desconoce. De los funcionarios/as que indicaron que conocen alguna medida, sólo un 33,3% la ha usado. Es relevante destacar que de los funcionarios/as que han usado las medidas de conciliación, los hombres superan a las mujeres en 10 puntos porcentuales.

Si la respuesta anterior es sí, ¿La ha usado? * Sexo Crosstabulation

Si la respuesta anterior es sí, ¿La ha usado?		Sexo		Total	
		Mujer	Hombre		
Si la respuesta anterior es sí, ¿La ha usado?	Si	Count	3	2	5
		% within Sexo	30,0%	40,0%	33,3%
	No	Count	7	3	10
		% within Sexo	70,0%	60,0%	66,7%
Total		Count	10	5	15
		% within Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Estos datos se contradicen con la utilización que hacen todos los funcionarios/as de la flexibilidad horaria en la entrada y salida, lo que fue referido en la entrevista grupal:

“nosotros podemos llegar de las 8 a las 9.30, entonces si llegas a las 8.15 te vas a las 17.45, si llegas a las 9 te vas a las 18, (...) entonces uno llega y se va, uno decide a qué hora irse (...) uno decide cada día, eso es flexible(...) acá el que llega a las 8 se va a las 17, no esperan a nadie”. (mujer, 41 a 50 años, administrativa)

Lo anterior podría significar que los/as funcionarios/as no consideran que la “flexibilidad horaria de entrada/salida” sea una medida de conciliación familia/trabajo.

Consultados por el acceso a Servicios, Beneficios y Políticas de Conciliación concretos, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Servicios: el 50% de las/os encuestados respondió que no tiene acceso a ninguno de los servicios consultados. El 30,8% refirió tener acceso a Programas de Bienestar y el 15,4% a Información sobre centros de cuidado y educación (Sala Cuna, Jardines Infantiles, Escuelas, Centros de Día o Residencias para personas ancianas).
- Beneficios: el 19,2% indica que no tiene acceso a ningún Beneficio. El 34,6% refiere que tiene acceso a “Calendario de vacaciones flexible”, el 19,2% a “compensaciones especiales: bonos, aguinaldos, etc.”, el 11,5% a “Sala Cuna o Jardín Infantil” y el mismo porcentaje a “Permiso para ausentarse del trabajo con el fin de cuidar a un familiar directo”.

- Políticas o medidas de conciliación: el 15,4% refiere que no tiene acceso “ninguna medida”, el 46,2% tendría acceso a “Permiso para ausentarse del trabajo debido a una emergencia familiar” y sólo un 15,4% “Horarios de entrada y salida diferidos”.

En relación con la productividad, el 65,4% de los encuestados considera que, si se lograra conciliar la vida familiar y laboral, aumentaría la productividad de los empleados/as, mientras que un 34,6% considera que la conciliación no afectaría la productividad.

Balance Vida Familiar/Laboral y Productividad * Sexo Crosstabulation

Si en su institución se dieran las facilidades para conciliar la vida familiar y laboral ¿Cree Ud. que esto afectaría la productividad de los/as funcionarios/as?			Sexo		Total
			Mujer	Hombre	
ctf _P ro d	Sí, aumentaría la productividad	Count	7	10	17
		% within Sexo	46,7%	90,9%	65,4%
	No creo que afecte	Count	8	1	9
		% within Sexo	53,3%	9,1%	34,6%
Total		Count	15	11	26
		% within Sexo	100,0%	100,0%	100,0%
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,81. b. Computed only for a 2x2 table.					

Chi-Square Test	Value	Df	Asym p. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,488 ^a	1	,019		
Continuity Correction ^b	3,708	1	,054		
Likelihood Ratio	6,112	1	,013		
Fisher's Exact Test				,036	,024
Linear-by-Linear Association	5,277	1	,022		

Al realizar el cruce por sexo (Pearson $\chi^2 = 0,19$), observamos que el 90% de los hombres consideran que aumentaría la productividad, mientras que sólo un 46,7% de las mujeres opina lo mismo. Es decir, la mayoría de las mujeres opina que la productividad no se vería afectada al conciliar la vida familiar con el trabajo.

Este resultado puede explicarse por las constantes exigencias que recaen en las mujeres (doble jornada) y que hacen que estas vivan en un continuo de producción y reproducción que es independiente de las condiciones exógenas. Como explican las mismas funcionarias en la entrevista grupal:

“¡Yo creo que estamos acostumbradas a ser sobre exigidas, porque en la casa una igual tiene que asumir todo po’...que la comida, que la ropa para los niños del colegio, que las tareas, que se enfermó uno, cuando se enferma el marido peor, porque son más cabros chicos que los mismos niños (risas) es otro hijo más po’... oye, pero si se les tranca la nariz y están muriendo!”. (mujer, 31 a 40 años, profesional)

“En el fondo la mujer tiene que seguir trabajando igual, (...) quizás por eso respondían así” (mujer, 41 a 50 años, administrativa)

“Sí, yo creo que uno igual funciona, es aperrada...podís andar enferma, estas funcionando igual; tienes problemas en la casa, estas funcionando igual...es que uno es más consiente que los hombres. Y lo otro también, que de repente decimos:’ no me puedo enfermar po’” (mujer, 31 a 40 años, profesional)

“Sí, uno se ha sorprendido diciendo eso...no tengo tiempo para enfermarme” (mujer, 41 a 50 años, administrativa)

“No me puedo enfermar porque tenís que estar pa’ tu hijo, pa’ que tu casa funcione. A mí hace poco me pasó, mi marido hospitalizado, mi hija con rinosinusitis, mi hijo con gastroenteritis, ella tiene 9, el otro tiene 12 y tuve que funcionar igual”. (mujer, 31 a 40 años, profesional)

En este sentido, el resultado indica no sólo que hombres y mujeres perciben distinta la posibilidad de balancear la vida familiar con el trabajo, sino que, además, los hombres podrían mejorar su productividad si existiera dicho balance.

Sobre Cultura organizacional y liderazgo

Percepción sobre el/a Jefe/a Directo

En cuanto a la figura del jefe directo, encontramos que el 57,7% de los funcionarios considera que su jefe está dispuesto a escuchar sus problemas familiares, mientras el 50% considera que su jefe está dispuesto a escuchar sus problemas personales. Lo cual contrasta con que sólo el 26,9% considera que su jefe dedica tiempo para conocer sus necesidades personales.

El 34,6% refiere que su jefe “conversa con él/ella para resolver sus conflictos” (del funcionario) tanto familiares como personales. El 46,2 % indica que su jefe directo organiza el Departamento o Unidad de manera que sea beneficioso tanto para los funcionarios como para el Servicio. Sólo un 38,5 % considera que su jefe directo es un buen ejemplo de conciliación familia-trabajo.

No se encontraron correlaciones significativas por sexo ni por edad.

En relación con la confianza en el jefe directo, el 50% manifiesta confiar en su jefe para solucionar posibles conflictos familiares, sin embargo, sólo el 30,8% dice sentirse cómodo hablando con su jefe de sus conflictos familiares. Ambos porcentajes disminuyen al tratarse de conflictos personales, siendo 42,3 y 26,9% respectivamente. Se observa en ambos casos (conflictos familiares y personales) que a mayor edad de los consultados disminuye la confianza y la comodidad con el jefe directo.

Percepción sobre el Equipo de trabajo

La percepción de los/as encuestadas respecto al comportamiento de su equipo de trabajo, frente a la existencia de problemas familiares de uno de sus miembros es que el equipo se comporta siempre de manera solidaria (84,6%) y siempre asumen o apoyan tareas de otros miembros que se ausenten por este tipo de conflictos (69,2%). En ambos casos, la respuesta “a veces” marcó 15,4% y 23% respectivamente.

Por lo que se observa, que si bien existe la disposición a asumir las tareas de quienes se ausentan, esto no siempre es posible, lo que explica el 7,7% que indica que “nunca” sus pares apoyan o asumen su tarea. Igualmente, el 84,6% de los encuestados plantea que su equipo siempre lo apoya si se tiene que ausentar del trabajo por un problema familiar.

Por otro lado, frente a la pregunta referida al respaldo de la institución en un caso hipotético de emergencia familiar, el 53,8% indica que “sí” FOSIS la/lo respaldaría, un 38,5% “probablemente” y sólo un 3,8% cree que “no”, el restante 3,8% “no sabe”.

Necesidad de Conciliación: Doble presencia

Agrupando aquellas variables que configurarían la doble presencia (roles de cuidados familiares) tenemos el siguiente perfil del /a funcionario/a de FOSIS:

- **Estado Civil:** El 50% de los funcionarios encuestados está casado/a, un 42,3 % soltero/a y un 7,7% se encuentra separado.
- **Hijos/as menores de 10 años:** El 61,5% de los funcionarios tiene hijos/as menores de 10 años. Sólo 2 funcionarios refieren tener hijos con enfermedad crónica (ambos menores de 10 años).
- **Adultos Mayores:** Un 15,4 % refiere que vive con un adulto mayor, de los cuales 50% es dependiente o con discapacidad.
- **Ayuda Doméstica:** El 69,2 % no tiene ayuda doméstica de ningún tipo, el 15,4 tiene ayuda familiar y el 15,4% tiene asesora o empleada.
- **Familia con ambos padres trabajadores:** El 69,2% refiere que su cónyuge trabaja actualmente, de ellos el 94,4% lo hace en jornada completa.
- **Salidas a terreno:** El 73,1% de los encuestados manifiesta que su trabajo incluye salidas a terreno.

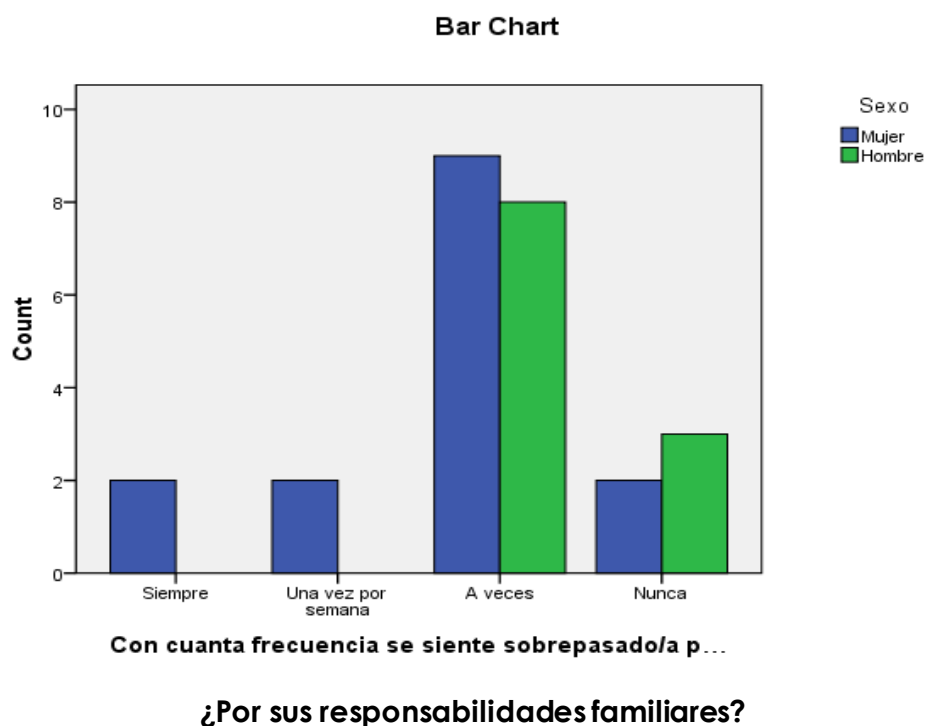
- **Horas extras:** El 34,6 tiene horas extras todos los meses, el 15,4% todas las semanas y el 50% no tiene que realizar horas extras.

A estas variables se suma, como variables transversales:

- Sexo: El 57,7% son mujeres y el 42,3% son hombres.
- Edad: El 50% tiene entre 41 y 50 años, agrupándose la mayor cantidad de personas en este rango. El 7,7% 51 a 60 años; 23,1% de 20 a 30 años y 19,2% de 31 a 40 años.

Frente a la pregunta “¿Con cuánta frecuencia se siente sobrepasado/a por sus responsabilidades familiares?” el 80,8% manifiesta que “se siente sobrepasado a veces” por sus responsabilidades familiares, mientras que un 19,2% “nunca se siente sobrepasado”. La escala consultada, como se observa en el siguiente gráfico es la siguiente: siempre– una vez por semana- a veces- nunca.

Al hacer el cruce con la variable sexo, encontramos que los hombres se ubican en el extremo derecho de la escala, con menciones sólo para “nunca” y “a veces”. En el caso de las mujeres, se observaron menciones en toda la escala.



Consultados por la frecuencia en que se sienten sobrepasados por sus responsabilidades laborales: el 74,1% manifiesta que “a veces se siente sobrepasado por sus responsabilidades laborales” y un 7,7% manifiesta que “siempre se siente sobrepasado”. Sólo una persona manifiesta que nunca se siente sobrepasada.

¿Con qué frecuencia se siente sobrepasada/o por sus responsabilidades laborales? * Sexo Crosstabulation

¿Con qué frecuencia se siente sobrepasada/o por sus responsabilidades laborales?		Sexo		Total
		Mujer	Hombre	
Siempre	Count	2	0	2
	% within Sexo	13,3%	,0%	7,7%
A veces	Count	11	8	19
	% within Sexo	73,3%	72,7%	73,1%
Casi nunca	Count	1	3	4
	% within Sexo	6,7%	27,3%	15,4%
Nunca	Count	1	0	1
	% within Sexo	6,7%	,0%	3,8%
Total	Count	15	11	26
	% within Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Al hacer el cruce por la variable sexo, se observa que las mujeres se mueven en toda la escala, teniendo mayor peso en las categorías “siempre” y “a veces” con un 86,6% acumulado. En tanto los hombres, sólo se ubican en las categorías “a veces” 72,7% y “casi nunca” 27,3%.

Discusión

A partir de los resultados expuestos, podemos plantear en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar queda un largo camino por recorrer. En primer lugar, es interesante constatar que para los y las trabajadores/as de FOSIS, en Chile sí existe un conflicto y que no está resuelto, a pesar de los avances

instalados desde el poder Ejecutivo. El reconocimiento de esta existencia, es para nosotros un indicador más de la necesidad de avanzar en esta materia.

Por otro lado, contrario a lo que plantea el Estudio de Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas (SERNAM, 2014) que indica en sus conclusiones “que la conciliación sigue siendo un tema preferentemente de mujeres, cualquiera sea la estructura familiar que posea (...) se comprueba que existe una percepción generalizada que son las mujeres las que utilizan y necesitan más las medidas” (p.184), los/as funcionarios/as FOSIS perciben que la conciliación es un tema relevante para los trabajadores: pero no sólo para las mujeres. El 80,8% menciona que es importante para ambos: hombres y mujeres por igual.

Asimismo, nuestro estudio indica que la conciliación ya no es un tema de mujeres, pues afecta a toda la familia: padres, madres, hijos/as y otros familiares dependientes. Además, se observa que no son las mujeres quienes han hecho mayor uso de medidas de conciliación, los hombres están sobre 10 puntos porcentuales en el uso de estas por sobre las mujeres. Lo anterior es importante, a nuestro parecer, ya que indica que estamos frente a un cambio cultural en el que el rol masculino, único y absoluto de proveedor, está diluyéndose dando paso a otros roles igualmente importantes: de cuidado y reproducción familiar. Si consideramos que el 69,2% de los/as trabajadores tiene una pareja que también trabaja y que el mismo porcentaje refiere no contar con ayuda doméstica de ningún tipo, tenemos que la gran mayoría de las personas encuestadas tendría una “doble jornada” destinada a estos roles. En ambas respuestas no se encontraron diferencias significativas por sexo, lo que sustenta nuestro análisis.

Por otro lado, dado que este proceso de cambio cultural está recién comenzando, es dable esperar que sigan siendo las mujeres las que tengan una mayor prevalencia en “sentirse sobrepasadas” por las responsabilidades tanto familiares como laborales, lo cual es coincidente con los resultados obtenidos. Los resultados recientes de la Encuesta de Uso del Tiempo 2015, reafirman lo anterior: “En un día tipo, las mujeres destinan en promedio a nivel nacional 5,89 horas al trabajo no remunerado, mientras que los

hombres destinan 2,74 horas. Estas diferencias se presentan también en los días de semana y fin de semana, donde los hombres a nivel nacional destinan en un día de semana 2,74 horas en promedio al trabajo no remunerado y las mujeres 6,07 horas en promedio. En día de fin de semana el tiempo destinado al trabajo no remunerado se incrementa, ya que los hombres destinan 3,50 horas en promedio y las mujeres 6,12 horas” (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016). Es decir, las mujeres destinarían prácticamente el doble de horas que los hombres al trabajo reproductivo destinado a la familia, configurándose una doble jornada laboral existente y que influye en la calidad de vida de las trabajadoras.

En el ámbito de la aplicación o instalación de políticas, servicios y/o beneficios para la conciliación de la vida familiar y laboral, nuestros resultados indican que existe un profundo desconocimiento por parte de los funcionarios/beneficiarios de estas políticas, lo que lleva aparejado el bajo uso de las mismas. Esto confirma las conclusiones del estudio de Sernam, antes mencionado (SERNAM, 2014): “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”. En el caso del sector construcción esto se explica por ser un sector tradicional, altamente masculinizado, donde las mujeres están entrando de forma muy insipiente. Pero ¿cómo se explica esto en el sector público donde existe mayor jefatura femenina y mayor participación de mujeres en el caso de FOSIS? El estudio de Sernam citado previamente, plantea la hipótesis de la falta de confianza en el liderazgo y de una percepción demasiado rígida de la legislación.

Ambas hipótesis se sostienen en nuestros resultados. Por un lado, tenemos que los funcionarios encuestados perciben que su jefe está dispuesto a escucharlos (liderazgo emocional) pero que no dedica tiempo para conocer las necesidades personales de los funcionarios/as (73%); el 46,2% que su jefe organiza el departamento en beneficio de los funcionarios y el servicio (liderazgo político), pero sólo un 38,5% considera que su jefe es un buen ejemplo en materia de conciliación (liderazgo modelo a seguir); en cuanto a la confianza con la jefatura observamos que, al tratarse de conflictos personales, la confianza

baja de 50% a 42,3% versus la confianza al tratarse de temas familiares; también se observó que tanto en los conflictos familiares como personales disminuye la confianza y comodidad para hablar con el jefe directo a mayor edad de los funcionarios. Esto es explicado por los funcionarios por la experiencia que tienen a mayor edad.

Por otro lado, efectivamente, pareciera haber dentro del servicio público, un desconocimiento o una percepción rígida de la legislación existente que estaría frenando las posibilidades de conciliación, al respecto, uno de los funcionarios FOSIS plantea:

“(…) No po’, no son respuestas que uno esperaría, porque claro, el Estatuto [Administrativo] es como que tú mismo te amarras y aparte esa cosa es súper añeja, antigua, o sea...es como falta de voluntad no más”. (Hombre, 41-50 años, profesional)

Esta falta de voluntad de parte de las jefaturas es percibida por los funcionarios, pues teniendo la posibilidad de implementar cambios éstos no se realizan aduciendo a las disposiciones del Estatuto Administrativo.

Es interesante constatar que mientras ocurre una disminución de la confianza en los superiores jerárquicos, la evaluación del Equipo de Trabajo va en aumento, obteniendo en todas las mediciones sobre 69% de percepción en cuanto a solidaridad, apoyo emocional y apoyo operativo o instrumental.

El estudio de Sernam que hemos venido revisando, no considera el componente Equipo de Trabajo, que es fundamental para medir la cultura organizacional, pues son los Equipos quienes la realizan y la hacen carne. Si bien, es importante la existencia de liderazgos fuertes que orienten la instalación de políticas y medidas de conciliación, son los equipos constituidos por personas - con necesidades específicas de conciliación- quienes usarán o no estas medidas. En este sentido, uno de los resultados que destacan en nuestro estudio es que el equipo de trabajo tendría mayor importancia que el liderazgo formal en la implementación de medidas. Pues incluso en ausencia de estas son los equipos quienes

brindan el soporte que los/as funcionarios/as necesitan: asumiendo tareas, redistribuyendo agendas y brindando el apoyo emocional y operativo necesario.

Conclusiones y Propuestas

En función de los resultados expuestos, de la discusión y del enfoque teórico desarrollado se presenta en este acápite la propuesta o modelo de acción que permitirá a FOSIS, más que construir una Política de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral, avanzar en la co-creación de una cultura organizacional familiarmente responsable.

En primer lugar, el estudio da cuenta que para los y las funcionarias FOSIS Región de Aysén, la conciliación de la vida familiar con la laboral es importante, que reconocen que existe conflicto o tensión entre estos ámbitos, que este conflicto les afecta (en el trabajo, en la casa y en la vida personal) y que es una necesidad para ellos balancear trabajo y vida familiar para lograr una mejor calidad de vida y bienestar general.

Como se describió anteriormente, FOSIS tiene una Guía Orientadora Conciliación Vida Laboral, Personal y Familiar, emitida el 01 de agosto de 2016, la que entrega las principales orientaciones en esta materia. Primero, analizaremos las medidas que abarca esta Guía:

Medida	Análisis
a) Flexibilidad Horaria: entrada y salida, consideraciones para padres con régimen de visitas, alternancia en el rol de turno, horarios de reuniones dentro del horario de trabajo, capacitación dentro del horario laboral y	Esta medida es una de las más comunes en materia de conciliación. Sin embargo, se observa que sólo se conoce la flexibilidad de entrada y salida y que ésta no se asocia con las medidas de conciliación. Todas estas medidas son adecuadas pues tienen su foco en la necesidad de los/as trabajadores/as de

<p>facilidades para trabajadores que se encuentren estudiando.</p>	<p>contar con más tiempo para su vida personal y familiar y en la posibilidad de cumplir con las demandas de ambos roles de manera armoniosa.</p>
<p>b) Se propone visitas de los/as hijos/as al lugar de trabajo en actividades de esparcimiento.</p>	<p>Se considera como una propuesta insuficiente, toda vez que no aporta ni resuelve el conflicto familia-trabajo.</p>
<p>c) Promoción de la reinserción adecuada al trabajo después del permiso post natal parental o licencias prolongadas (accidente o enfermedad).</p>	<p>Esta puede considerarse una medida de conciliación, siempre y cuando en esta “reinserción adecuada” se consideren aspectos como la reincorporación paulatina al trabajo y la graduación de la carga laboral.</p>
<p>d) Saludo de cumpleaños a los trabajadores.</p>	<p>Es una medida que no corresponde a medidas de conciliación trabajo-vida familiar. Podría considerarse como una medida de reconocimiento y bienestar general, pero no apunta a resolver el conflicto trabajo-familia.</p>
<p>e) Actividad de autocuidado para los/as trabajadores/as.</p>	<p>Podría ser una medida de conciliación trabajo-familia si las actividades están orientadas a responder a las necesidades concretas de los/as trabajadores/as en este ámbito: por ejemplo, gestión del estrés, manejo de pataletas (niños), co-parentalidad, gestión del tiempo, etc.</p>

<p>f) Consideración para aquellos padres que soliciten permiso para acompañar a sus hijos/as en el primer día escolar (enseñanza pre-básica y básica). Estas horas deberán ser compensadas.</p>	<p>Es una iniciativa interesante, pero que no responde a las necesidades reales de inserción de los niños/as y bebés en centros educacionales y de cuidado diario (esto puede durar varios días). No incluye Sala Cuna. Además, no todos los funcionarios/as tienen acceso a horas compensatorias.</p>
<p>g) Consideración para aquellos funcionarios que tienen el cuidado directo de uno o ambos padres. Permiso para acompañarlos al médico utilizando horas compensatorias.</p>	<p>Esta medida aborda una problemática que no es abordada habitualmente y que es y será de gran importancia a futuro. Actualmente, no existe ninguna medida legislativa que permita asumir los cuidados de adultos mayores de la familia.</p> <p>El problema de esta medida es que no todos los funcionarios/as tienen acceso a horas compensatorias.</p>
<p>h) Estacionamientos para bicicletas, camarines y duchas para los trabajadores/as que utilizan este medio de transporte.</p>	<p>No corresponde a medidas de conciliación. Se incluye en las medidas de bienestar funcionario.</p>

Esta Guía, es sin duda un paso importante para empezar a conversar respecto de la Conciliación Vida Familiar- Trabajo, sin embargo, es necesario diferenciar entre aquellas medidas que contribuyen al bienestar general de los/as trabajadores/as (p.e. saludo de cumpleaños, pausas saludables) y aquellas medidas que tienen como objetivo aliviar y/o resolver la tensión que produce el tener que realizar los roles familiares y laborales simultánea y continuamente.

Por otro lado, debemos tener presente siempre que las medidas o políticas de conciliación se insertan en un marco mayor, que es la cultura organizacional. Sin una cultura organizacional que priorice a la vida familiar y comprenda la importancia de esta en la construcción de la sociedad, no hay medida o política que podrá conciliar la vida laboral y familiar de los y las trabajadores/as.

Chinchilla y Moraga (Chinchilla, 2007) identifican tres paradigmas que ayudan a entender cómo una empresa actúa y va avanzando en relación a la conciliación trabajo-vida familiar:

- Primer Nivel: corresponde al modelo mecanicista, considera que el empleado actúa por motivación extrínseca, el control de la empresa está centrado en el logro de la eficacia asimilada al tiempo que el empleado permanece en el trabajo realizando la tarea. En este nivel, la empresa no se hace cargo de las consecuencias del conflicto trabajo- vida familiar.
- Segundo Nivel: denominado psicosocial, se focaliza en el cumplimiento de tareas (no en el tiempo), reconoce y comprende la existencia del conflicto trabajo-familia y la necesidad de balance, pero sin adelantarse a los problemas que este genera.
- Tercer Nivel: concibe al empleado como un aportador de valor para la empresa, comprende que los empleados tienen realidades que van más allá de esta y no se centra en el tiempo que demoran los empleados en la tarea.

Según estos autores, cuando las empresas se ubican en este último nivel, son capaces de anticiparse a las necesidades de conciliación de sus empleados, convirtiéndose en familiarmente responsables: “Una organización familiarmente responsable se caracteriza por la existencia de políticas de conciliación trabajo-vida que brindan la oportunidad a los empleados de organizar las demandas laborales para atender los requerimientos personales, **sin percibir consecuencias negativas para el desarrollo de su carrera**” (Rodríguez, 2016). Acá lo que se destaca es precisamente, la cultura organizacional, es decir el conjunto de creencias, supuestos y comportamientos que son la base de dichas políticas y que determinan el grado

en que la empresa u organización apoya y valora la integración del trabajo y la vida familiar de sus empleados.

En este contexto, las políticas de conciliación funcionarían como “artefactos culturales” que representan y hacen visibles las intenciones, valores y compromisos de la organización.

Varios autores (E. Parada, 2016) (Ellen Ernst Kossek, 2009) (K. Allard, 2011) (Laurent M. Lapierre, 2008) (Rodríguez, 2016) sostienen que más que beneficios o políticas, la clave está en la cultura organizacional o en un entorno laboral que entregue apoyo a la familia: que abiertamente reconozca las necesidades de conciliación de los trabajadores y que promueva flexibilidad, tolerancia y soporte por las familias necesitadas y sus obligaciones.

Las investigaciones de las últimas décadas han dado cuenta que la Cultura Organizacional tiene directa relación con el conflicto Trabajo-Familia (K. Allard, 2011). Bowen y Orthner (1991) (K. Allard, 2011) sostienen que la Cultura Organizacional “puede tener un impacto considerable en los valores, actitudes y acciones de los empleados tanto en el trabajo como en los otros dominios”.

En el caso de FOSIS, en particular, y de la Administración del Estado de Chile, en general, se observa que nos encontramos en una transición entre el primer y segundo nivel desarrollado por Chinchilla y Moraga: se mantiene la concepción de eficiencia centrada en la permanencia en el lugar de trabajo, con un control que se queda en el cumplimiento de horarios más que en la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios entregados. Por otro lado, se está avanzando en la mirada psicosocial, preocupándose un poco más por el desarrollo de los empleados. En esta etapa, es necesario identificar detalladamente las necesidades de conciliación concretas de los/as trabajadores, de manera de generar mecanismos o políticas

que respondan a dichas necesidades y que no sean sólo declaraciones de buenas intenciones sin ningún impacto efectivo para los/as trabajadores/as.

Por otro lado, se debe observar críticamente la cultura organizacional actual y los entornos laborales, preguntándose si estos brindan el apoyo que los trabajadores necesitan.

El principal obstáculo a la instalación de una cultura organizacional con responsabilidad familiar, es la resistencia al cambio cultural (Rodríguez, 2016), pues este requiere el cuestionamiento de los supuestos básicos que guían nuestros comportamientos, desechar aquellos que se alejan o que no contribuyen con la cultura de empresa u organización familiarmente responsable y crear nuevos supuestos que se alineen con esta.

En este sentido, se propone comenzar un proceso de revisión de la cultura organizacional institucional: ¿Cómo hacemos lo que hacemos? ¿Cuáles han sido y son nuestras prácticas en materia de conciliación? ¿Qué prácticas valoramos? ¿Qué prácticas han sido efectivas?

Varias conversaciones sostenidas *off the record* con funcionarias del Servicio, dan cuenta de que efectivamente ellas han tenido experiencias positivas de conciliación, que han sido producto del buen criterio de sus jefaturas directas, por ejemplo, frente al accidente grave de un hijo/a. En estos casos, la empatía y el valor de relevar lo verdaderamente importante, es decir, el bienestar familiar, por parte de las jefaturas ha marcado la diferencia: *“Mi jefe me dijo: ‘No te preocupes, toma todo el tiempo que necesitas para cuidar a tu hijo; yo me hago cargo’”*.

Estas experiencias, son informales, es decir, no se basan en la existencia previa de mecanismos, políticas o disposiciones administrativas que permitan estas acciones conciliatorias, dependiendo sólo del criterio y de la disposición de la jefatura. Esto es lo que ha sido valorado y ha marcado un compromiso sin precedentes con la institución por parte de las funcionarias que lo han vivido. Rescatar este tipo de experiencias, es de suma importancia, pues son ellas las que van formando la cultura con responsabilidad

familiar. Asimismo, se deben rescatar las y sistematizar las buenas prácticas informales de los equipos de trabajo o co-workers, las que también aparecen como significativas en los resultados de la encuesta aplicada (percepción de apoyo de su equipo de trabajo).

Se sugiere, como primera etapa, realizar jornadas de conversación participativas, que tengan por objetivo:

1. Revisar y Co-crear Misión y Visión institucional y local (regional) en el marco de la cultura de responsabilidad familiar.
2. Rescatar y sistematizar experiencias de conciliación y buenas prácticas.
3. Diagnosticar las necesidades concretas de conciliación de los/as trabajadores, identificando en qué etapa del ciclo vital se encuentran, de manera tal de poder adelantarse a las necesidades futuras. Es fundamental trabajar desde la realidad de las familias si queremos instalar medidas o políticas eficientes. La brecha existente entre la realidad y la medida de conciliación, es lo que marca la diferencia en cuanto al uso de la misma. A mayor brecha, menor uso.

Estas jornadas deben asegurar la participación de todos/as las/os funcionarios/as y si es posible, contar con un/a profesional externo que actúe como moderador y otro que actúe como sistematizador. Ambas jornadas deben tener como producto un documento que será la base para el proceso de construcción de una organización familiarmente responsable.

Como segunda etapa, se sugiere identificar y capacitar a los jefes supervisores y líderes informales de los equipos de trabajo, de manera de sensibilizarlos con la materia y de que exista una base mínima de

criterio para tratar las diferentes contingencias relacionadas con la conciliación de la vida familiar y laboral.

Investigaciones por Shim, Wong, Simko y Ortiz Torres (1989) sugieren acciones que pueden realizar los supervisores o jefes directos para mostrar apoyo a las necesidades de las familias:

- Acomodar agendas (horas regulares, extras y vacaciones) con otros empleados para acomodar las necesidades familiares.
- Mostrar empatía y simpatía por las necesidades de los padres y madres trabajadores.
- Dejar tiempo para escuchar a los trabajadores en relación a sus problemas familiares.
- Compartir consejos con otros empleadores en relación a cómo efectivamente conciliar o balancear el trabajo con la vida familiar.

Finalmente, en el marco del mejoramiento de las actuales medidas y políticas (Guía Orientadora Conciliación Vida Laboral) se propone:

1. Capacitar a los y las funcionarios en: Co-Parentalidad y Co-Responsabilidad Familiar; Psicología Infantil y Adolescente; Manejo del Stress en niños/as, adolescentes y adultos y Establecimiento de Límites. Aliviar las tensiones que genera la parentalidad, el cuidado de personas (adultos mayores p.e.) y las responsabilidades familiares, mejora los niveles de estrés general de los y las trabajadoras.
2. Gestionar Programa de Asesoría Psicológica individual y familiar para padres, madres y cuidadores.
3. Implementar teletrabajo, disponiendo de un número de jornadas anuales de libre disposición, las que serán consideradas trabajadas para todos los efectos legales.

4. Establecer Bonos de Tiempo como compensación por el cumplimiento de metas. Actualmente, los empleados valoran más tener tiempo disponible para estar con su familia o para actividades personales que más sueldo. Estos bonos de tiempo serán de libre disposición.
5. Junto al Saludo de Cumpleaños, entregar un regalo en tiempo, 2 horas o media jornada de trabajo el día del cumpleaños. Esta disposición ha mostrado tener un buen impacto en otras instituciones (CONAF).

En cuanto a políticas generales en la Administración del Estado, se recomienda avanzar en:

- a. Disminuir las horas de trabajo semanal, centrándose en la eficiencia y en el cumplimiento de compromisos y de metas y no en el cumplimiento de horarios.
- b. Considerar tiempos de traslado, como parte de la jornada laboral efectiva.
- c. Realizar acciones cooperativas que vayan en pos de disminuir el trabajo doméstico: apoyar la tercerización de actividades (por ejemplo: la limpieza de hogares, lavado y planchado, etc.) y el cuidado infantil y de otros miembros de la familia (adultos mayores, hermanos/as, que lo requieran, etc.) A este respecto, se destaca el Club de Niños/as implementado por MINVU en la Región Metropolitana y Coquimbo.

Otro factor clave, es la Comunicación. Como se desprende del estudio realizado, las políticas o medidas dejan de ser efectivas si no se usan y para que se usen deben estar en conocimiento de todos/as los/as funcionarios/as. Se deben buscar estrategias comunicacionales efectivas, dependiendo de las condiciones locales, para informar y comunicar tanto la cultura organizacional como las políticas específicas de conciliación. Además, debe permitir la retroalimentación con los/as funcionarios y abordar también a los otros componentes del sistema en el que se inserta la institución: sus clientes externos, sus empresas o instituciones asociadas, etc. (Rodríguez, 2016)

Es igualmente relevante que se desarrolle un monitoreo permanente de la efectividad de las acciones realizadas. Este monitoreo permite realizar los ajustes necesarios en el proceso y calibrar las medidas de conciliación aplicadas.

En conclusión, se identifican **cuatro factores claves** para la implementación de políticas de Conciliación Vida Familiar-Trabajo: Cultura Organizacional o Corporativa, con énfasis en el fortalecimiento de las prácticas de los equipos de trabajo; Comunicación, amplia, tendiente a la participación de todos los involucrados (internos y externos); Diagnóstico de las necesidades concretas de las familias y de los/as trabajadores y Monitoreo permanente como herramienta de mejora continua, que permite reflexionar, revisar y modificar de acuerdo a las necesidades concretas de los y las trabajadores.

Sugerencias

Dada la importancia de la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral para los/as trabajadores/as creemos necesario seguir indagando en este tema, en particular, relevando las buenas prácticas de los equipos de trabajo y las buenas prácticas de los líderes (formales e informales) que hacen posible y/o facilitan dicha conciliación. Consideramos que reconocer la existencia de estas prácticas es de suma importancia, pues indica que los esfuerzos colaborativos existen y que tienen buenos resultados. Se sugiere realizar estudios etnográficos participativos con el fin de documentar dichas descripciones.

En el ámbito práctico, consideramos que sistematizar estas prácticas y difundirlas, podría ser el paso inicial para comenzar a reflexionar en y con las instituciones acerca de la posibilidad de instalar

Políticas, Medidas o Servicios de Conciliación adecuados, oportunos y relevantes para las familias y para los/as trabajadores.

Asimismo, es necesario avanzar en la recopilación de experiencias de otros países, para ampliar la gama de posibilidades y no para copiar experiencias. Es necesario, antes que todo, reflexionar participativamente respecto de las diferencias culturales (macro y micro) que permiten la instalación de dichas prácticas: ¿nos podría servir esta práctica? ¿se ajusta a nuestra cultura? ¿qué cambios deberíamos hacer para que se ajuste? ¿qué supuestos están detrás de esta práctica? ¿qué supuestos propios debemos cambiar? En definitiva, el proceso de construir una organización familiarmente responsable debe sostenerse en una reflexión participativa permanente.

Referencias

- Aguirre, R. (2005). Los cuidados familiares como problema público y objeto de políticas. *Políticas hacia las familias, protección e inclusión sociales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Arriagada, I. (2005). Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo. *Políticas hacia las familias, protección e inclusión sociales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Batthyány, K. (s.f.). Género, Cuidados Familiares y Uso del Tiempo.
- Bonke, J. (1995). Los conceptos de trabajo y cuidado y atención: una perspectiva económica. *Política y Sociedad*, 19-31.
- Caamaño, E. (2004). Conciliación de trabajo y vida familiar. Un Análisis desde la perspectiva del derecho del trabajo chileno. *Revista de Derecho (Valdivia)*, 59-82.
- Canales, M. (1996). El Grupo de Discusión. *Revista de Sociología N°9, Universidad de Chile*.
- Castañeda, D. (2004). Estado del arte en el aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Revista Acta Colombiana Psicología*, 22-33.
- CEPAL. (2014). *Las encuestas sobre el uso del tiempo y trabajo no remunerado en América Latina y El Caribe. Caminos recorridos y desafíos hacia el futuro*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chinchilla, N. y. (2007). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Ariel.

- compiladores, G. e. (1986). *El análisis de la realidad social, Métodos y Técnicas de Investigación*. Alianza Editorial.
- E. Parada, M. S. (2016). El Balance Vida-Trabajo en las Organizaciones de Diferentes Países del Mundo. *Epistemus*, 90-94.
- Ellen Ernst Kossek, S. L. (2009). Work-life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages to move from margin to the mainstream. *Humans Relations*, 3-17.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Ibáñez, J. (1986). Perspectivas de la investigación social: el diseño en la perspectiva estructural. En G. e. compiladores, *El análisis de la realidad social, Métodos y Técnicas de Investigación*. Alianza Editorial.
- Idovro, S. (2006). Las Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en las Empresas Colombianas. *Estudios Gerenciales Vol. 22 N°100*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). *Documento de Principales Resultados ENUT 2015*. Santiago de Chile: Departamento de Estudios Sociales, Subdirección Técnica INE.
- Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2010). *Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile*. Santiago de Chile: INE.
- K. Allard, L. H. (2011). Family-Supportive Organizational Culture and Father's Experiences of Work Family Conflict in Sweden. *Gender, Work and Organization*, vol. 18, 141-157.
- Laurent M. Lapierre. (2008). Family Supportive Organization Perceptions, multiple dimension of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 92-106.
- Leiva, S. y. (2015). Conciliación entre la vida familiar y laboral: Evaluación del Programa IGUALA en una empresa minera en la región de Tarapacá. *POLIS, Revista Latinoamericana*, 345-368.
- Mella, O. (2000). *Documento de Trabajo N°3 Grupos Focales (Focus Group) Técnica de Investigación Cualitativa*. Santiago de Chile: CIDE.
- Ministerio de Salud-Chile. (2013). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Santiago de Chile: Subsecretaría de Salud Pública.
- OIT. (2009). *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile: OIT/PNUD.
- Ortí, A. (1986). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo. En G. e. compiladores, *El análisis de la realidad social, Métodos y Técnicas de Investigación*. Alianza Editorial.
- Pérez, A. (2006). Amenaza Tormenta: La crisis de los cuidados y la reorganización del sistema económico. *Revista de Economía Crítica*, N°5, 7-37.
- Presidencia de la República, Gobierno de Chile. (26 de enero de 2015). Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de Personas en el Estado. Santiago de Chile, Chile: Gabinete Presidencial N°001.
- Rodríguez, M. C. (2016). Equilibrio Trabajo-Vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, 33-41.
- SERNAM. (2014). *Estudio Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas*. Santiago de Chile: Servicio Nacional de la Mujer.

- Servicio Civil Chile. (2010). *Buenas Prácticas Laborales (BPL) Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo en los Servicios Públicos*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- Torns, T. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos . *Cuadernos de Relaciones Laborales, Universidad Autónoma de Barcelona*, 15-33.
- Torns, T. (2008). El trabajo y el cuidado: cuestiones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género. *EMPIRIA, Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 53-73.
- Vera-Martínez y Martín, P. (2009). Conciliación de la vida familiar y laboral: Estrategias de afrontamiento y reparto de las obligaciones familiares en parejas de doble ingreso. *Anales de Psicología, vol. 25* , 142-149.

Anexos