



# RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

ESTUDIO IFREI 1.5

**IESE:**

Nuria Chinchilla  
Directora  
Centro Internacional Trabajo y Familia

Mireia Las Heras  
Directora de Investigación  
Centro Internacional Trabajo y Familia

**ESE:**

María José Bosch Kreis  
Directora  
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl  
Directora Ejecutiva  
Centro Trabajo y Familia

Chile 2017



Universidad de los Andes



Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

# RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

ESTUDIO IFREI 1.5

**IESE:**

Nuria Chinchilla  
Directora  
Centro Internacional Trabajo y Familia

Mireia Las Heras  
Directora de Investigación  
Centro Internacional Trabajo y Familia

**ESE:**

María José Bosch Kreis  
Directora  
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl  
Directora Ejecutiva  
Centro Trabajo y Familia

Chile 2017



# CONTENIDO

Prólogo.....	5
Colaboradores de Chile.....	7
Dirección de la Investigación IFREI.....	9
<b>A. Introducción al estudio IFREI sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa.....</b>	<b>13</b>
1. ¿Qué es la Responsabilidad Familiar Corporativa?.....	13
1.1. Modelo de trabajo del estudio.....	13
1.2. Los distintos entornos de RFC.....	15
1.3. Impacto de la RFC en la organización, los colaboradores y su entorno social.....	16
2. Objetivo del estudio IFREI sobre la RFC.....	18
3. Metodología del estudio IFREI sobre la RFC.....	18
4. Muestra del estudio IFREI 1.5 a nivel mundial sobre la RFC.....	19
<b>B. Dimensiones de la RFC: Políticas, Liderazgo y Cultura.....</b>	<b>25</b>
5. Políticas.....	25
5.1 Flexibilidad en el tiempo y en el espacio.....	25
5.2 Apoyo Familiar.....	27
5.3 Información.....	29
5.4 Políticas más deseadas a futuro.....	30
5.5 Jornada Laboral.....	30
6. Liderazgo.....	31
6.1 Liderazgo de la RFC.....	32
6.2 Evaluación del supervisor: Qué competencias demuestra.....	34
6.3 Preferencias de los colaboradores: ¿Qué competencias desearía que tuviese su supervisor?.....	35
7. Cultura.....	36
7.1 Cultura: Respeto de los colegas a excedencias.....	36
7.2 Cultura: Consecuencias negativas para la carrera.....	37
7.3 Cultura: Expectativas respecto carga y horas de trabajo.....	37
<b>C. Impacto de la Responsabilidad Familiar Corporativa.....</b>	<b>41</b>
8. Impacto de la RFC en la organización.....	41
8.1 Intención de dejar la empresa.....	41
8.2 Conflicto trabajo- familia.....	42
8.3 Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer.....	42
8.4 Compromiso.....	44
9. Impacto de la RFC en los colaboradores.....	46
9.1 Horas de dedicación al trabajo.....	46
9.2 Satisfacción con la integración trabajo – familia.....	46
9.3 Autonomía en el trabajo.....	47
9.4 Motivaciones.....	47
10. Impacto de la RFC en el entorno social.....	50
10.1 Tiempo de dedicación a los hijos (cuando estos son menores de 14 años).....	50
10.2 Aporte a la educación y bienestar de los hijos.....	51
<b>D. Conclusión.....</b>	<b>57</b>
<b>E. Países colaboradores del estudio IFREI sobre RFC.....</b>	<b>59</b>
<b>F. Bibliografía.....</b>	<b>69</b>



# PRÓLOGO

---

Querido lector,

Tienes en tus manos el informe del IFREI que corresponde al estudio realizado entre el año 2015 y 2016. Es una actualización, con nuevos datos, de los que ya hicimos en el año 2010—2011 y en el 2012-2013. Este que tienes en tus manos es un estudio dirigido desde el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF). Sale con el esfuerzo y la colaboración de tantos investigadores en los países en los que trabajamos, que aportan su trabajo, su buen hacer y su ilusión para hacer de esta sociedad un lugar donde las personas puedan desarrollar su potencial profesional y cuidar de sus familias.

Te animo que al leer este informe encuentres en él algo que en tu labor profesional diaria pueda ayudarte: como directivo, emprendedor o colaborador. Tú eres un agente de cambio y seguro que hay algo que puedes hacer para que más personas se beneficien de entornos enriquecedores. Si tienes responsabilidades políticas aún mejor, en ese caso no dejes de pensar en los cambios legislativos que podrían fomentar que más y más personas desarrollen sus tareas en empresas que fomentan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Tenemos la confianza de que este camino que comenzamos a recorrer en un lejano 1999, seguirá discuriendo por veredas que harán de esta sociedad un lugar mejor para el desarrollo de las familias.

Contamos contigo.



**Nuria Chinchilla**  
Directora del ICWF  
Profesora de Dirección de Personas de IESE



**Mireia Las Heras**  
Directora de investigación del ICWF  
Profesora de Dirección de Personas de IESE



## COLABORADORES DE CHILE

---



**Maria José Bosch Kreis**

Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School y Profesora Asociada, ESE Business School.

Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional. Dirige el Club IFREI Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Ph.D. in General Management, IESE Business School. Master of Research in Management, IESE Business School. Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile.



**María Paz Riumalló Herl**

Directora Ejecutiva del Centro trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, mujeres en la dirección y liderazgo. Ha investigado también en temas de ética y gobierno corporativo.

MBA, ESE Business School de la Universidad de los Andes. Ingeniero Comercial de la Universidad de los Andes.





## DIRECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE IFREI



**Nuria Chinchilla**

Profesora del IESE Business School desde 1984. Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE. Nuria Chinchilla es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra y por el IESE Business School, Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, diplomada en Harvard Business School y en Stanford Graduate School of Management, Master en Economía y Dirección de Empresas por el IESE. Asesora y consejera de empresas. Candidata de España para el CEDAW (ONU 2012). Vicepresidenta de la Plataforma para la Familia Cataluña-ONU 2014. En 2011, 2012 y 2013 ha sido elegida como una de las “Top 100 Mujeres Líderes” en el ranking realizado por “Mujeres y Cía”, en el campo profesional de pensadoras y expertas. Premio FEDEPE 2001 a la Mujer Directiva, Most Valuable Speaker en 2007 (Interban Network). Premio ASEM de Oro y de la Fundación Alares por su aportación a la Conciliación Empresa & Familia, y premio “Global Inspiring Women Worldwide Award 2014” de la W.I.N Conference por su excepcional trayectoria inspirando a mujeres de todo el mundo. Miembro del Top Ten Management Español y de diversas asociaciones profesionales y académicas internacionales. Escritora de diversos libros, tales como, La ambición femenina o Dueños de nuestro destino. La Universidad de Stanford escribió un caso sobre ella: Nuria Chinchilla: The Power to Change Workplaces (2008).



**Mireia las Heras**

Profesora Adjunta de IESE Business School –de la Universidad de Navarra, España- donde es la Directora de Investigación de Centro Internacional Trabajo Familia. Se graduó de Ingeniería Industrial en la Universidad Politécnica de Catalunya, es Máster por el IESE, y tiene un Doctorado en Administración de Empresas por la Universidad de Boston.

Ha publicado e investigado en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, sobre mujer y liderazgo, sobre desarrollo de trayectorias profesionales, así como sobre Talento y Generaciones. Mireia es la directora del proyecto de investigación IFREI, que reúne a investigadores de más de diez países. Junto a la Prof. Chinchilla, dirige la Conferencia Internacional Trabajo Familia, que cada dos años reúne en Barcelona a los mejores investigadores mundiales del área. Es consultora con NCH&Partners y también coach personal. @mireialasheras



### Esther Jiménez

Gerente e investigadora del International Center for Work and Family (ICWF) de IESE Business School, Universidad de Navarra. Licenciada en Derecho y en Ciencias del Trabajo, Master en Dirección de Empresas, PDD por el IESE Business School y doctoranda en la Universidad de Navarra.

Anteriormente ha sido Directora General, Gerente y Vocal Secretaria del Consejo de Administración durante 20 años de una entidad educativa, y miembro del Patronato de fundaciones y de consejos de diversas asociaciones empresariales. Es coautora de varios artículos y capítulos de libros sobre Responsabilidad Familiar Corporativa y Trayectorias de Mujeres Directivas junto a la Dra. Nuria Chinchilla, y participa en cursos de formación de directivos en el IESE Business School.



### Marc Grau

Doctorando en políticas sociales en la Universidad de Edimburgo, Master en ciencias políticas y sociales por la Universitat Pompeu Fabra, y Licenciado en Dirección de Empresas por ESADE Business School. Comenzó su trayectoria académica en 2008 en el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, donde sigue colaborando hoy. Marc ha publicado varios artículos académicos, capítulos e informes sobre la conciliación vida laboral y familiar. Ha participado en congresos académicos en Estados Unidos, Japón, Suecia y Reino Unido entre otros, así como ha sido invitado a diferentes jornadas en Guatemala, Italia, Bélgica y otros países sobre el equilibrio trabajo-familia. Su interés radica en el rol del padre, el equilibrio trabajo-familia, y las políticas familiares.



### Júlia Sierra

Asistente de investigación del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School. Estudiante de Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Pompeu Fabra y con un Máster en Relaciones Internacionales por la Universidad de Barcelona.

Ha trabajado como asistente de proyectos en la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas en Chile y ha colaborado en con el PNUD en los programas de interculturalidad. Previamente ha colaborado en distintas organizaciones sin ánimo de lucro en temas de género y Cooperación Internacional.



# INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO IFREI SOBRE LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

En el año 1999 el International Center Work and Family (ICWF) del IESE creó el IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), para medir la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) y su impacto en las personas, la sociedad y los resultados de la empresa.

El estudio IFREI es un modelo antropológico y holístico. Es antropológico, porque está enfocado en la persona y la sitúa como centro y pilar de la empresa. Es holístico porque comprende la empresa en sus diversas dimensiones, como un conjunto de personas que desean generar riqueza, repartirla del modo más equitativo posible, produciendo un bien o servicio. La producción de dicho bien o servicio debe por una parte satisfacer necesidades reales de los clientes, y por otra conseguir que quienes componen la empresa, desarrollen sus capacidades y satisfagan sus necesidades personales y profesionales.

En el diagnóstico IFREI, han participado a lo largo de los años más de 40.000 personas, en más de 20 países de los cinco continentes. La información se recoge en diversos formatos lo que permite contrastar la información facilitada por los líderes de cada empresa con la de sus colaboradores, y a la vez analizar las diferencias entre países. De este modo, se convierte en un reflejo significativo y creíble de lo que pasa en las organizaciones y en los países en los que se desarrolla el estudio.

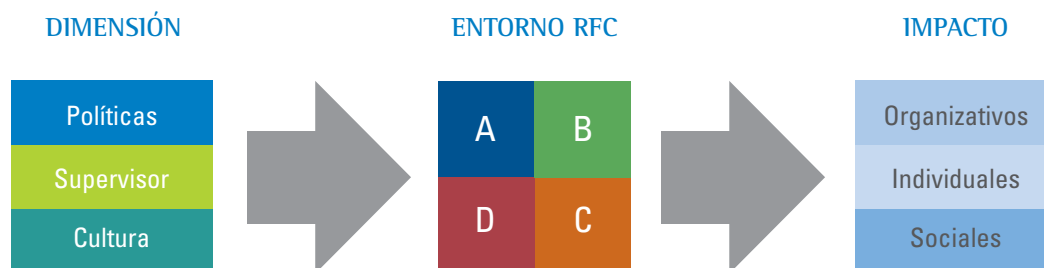
Desde el ICWF de IESE Business School junto a todos nuestros partners, tenemos la seguridad de que esta iniciativa es de gran importancia no solo para las empresas con las que hemos tenido el placer de trabajar, sino para las familias de los colaboradores y para la sociedad en general. Por ello agradecemos el apoyo de todos y cada uno de los partners, así como de instituciones civiles, como la OIT, de la ANEP que participan en el estudio.

Tanto en el ICWF, así como nuestros partners, sabemos que la empresa es la institución con mayor impacto económico y social en el mundo en que vivimos. Es por tanto un motor capaz de generar gran valor social y de fomentar en gran medida el desarrollo humano. Las empresas influyen de modo decisivo en cómo viven sus colaboradores y los recursos (económicos, de tiempo y de energía) que les queda para satisfacer otros roles vitales. Por eso, deben ser capaces de responder a las necesidades personales y familiares de sus colaboradores con flexibilidad y buen criterio. Solo de ese modo en dichas organizaciones, sus colaboradores, y el entorno en el que se desarrollan saldrán beneficiados.

## 1. ¿Qué es la Responsabilidad Familiar Corporativa?

### 1.1 Modelo de trabajo del estudio

El nivel de RFC se determina en función del análisis de tres dimensiones: las políticas, el apoyo del supervisor y la cultura organizativa, que inciden en que el trabajador pueda balancear o no su vida laboral, personal y familiar y constituyen así el entorno en el que el colaborador trabaja.



- Políticas: son los sistemas de dirección. Se refiere tanto aquellas que facilitan la flexibilidad horaria como el trabajo desde lugares alternativos, y también aquellas de apoyo para cuidar de la familia y de apoyo a la persona.
- En nuestro modelo las que facilitan la flexibilidad horaria son:
- » Horario de trabajo flexible
  - » Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante)
  - » Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)
  - » Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más colaboradores)
- Las que fomentan el trabajo desde lugares alternativos y evitan desplazamientos:
- » Teletrabajo (se permite que los colaboradores trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa)
  - » Calendario de vacaciones flexible que se adapta a las necesidades del colaborador.
- Apoyo al cuidado de la familia:
- » Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para el balance de la vida familiar y laboral en su organización
  - » Guardería en el centro de trabajo
  - » Información sobre guarderías y escuelas, sobre centros de día o residencias de ancianos
  - » Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes
- Apoyo a la persona para que así cuide mejor de la familia:
- » Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.)
  - » Seminarios, talleres o sesiones de información sobre el equilibrio de la vida laboral y familiar
  - » Asesoramiento profesional y/o personal
- Apoyo en situaciones puntuales:
- » Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia
  - » Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
  - » Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
  - » Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar.

- Supervisor: estilo de dirección y comportamientos específicos de apoyo a la conciliación. Modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar su competencia distintiva. Su estilo facilitará la integración trabajo familia en la medida en que tenga en cuenta las demandas personales y familiares de sus colaboradores, y esté dispuesto a fomentar que se satisfagan esas necesidades.

En nuestro modelo preguntamos a los participantes en qué medida perciben que su supervisor:

- » Se dedica a escuchar sus problemas laborales y personales
  - » Dedicar tiempo para conocer sus necesidades personales
  - » Los hace sentir cómodos hablando sobre sus conflictos laborales y personales
  - » Habla con él para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales
  - » Es digno de confianza para solucionar los posibles conflictos de horario laboral y personal
  - » Es un buen modelo de equilibrio en el trabajo y fuera del trabajo
  - » Organiza el departamento de modo que beneficie a los colaboradores y a la empresa
- Cultura: se refiere a los valores de la dirección. Son los criterios que la dirección tiene en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Se expresan en cómo se trata a las personas que componen la organización y las expectativas que se crean sobre lo que las personas deberían hacer.

En concreto en nuestro modelo medimos:

- » Las expectativas respecto la maternidad-paternidad: ¿Se facilita y se fomenta que las personas tomen las licencias por maternidad o paternidad?
- » La repercusión que tiene el uso de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria personal y en las promociones. En concreto: ¿Se dificulta la promoción a personas comprometidas con su hogar y su familia? ¿Se promociona a personas que utilizan la flexibilidad?
- » Las expectativas horarias y de dedicación. Específicamente: ¿Se espera que los colaboradores trabajen más horas de las que están en sus contratos? ¿Se les interrumpe habitualmente su tiempo de familia con requerimientos laborales? ¿Se espera que prioricen el trabajo por encima de la familia?

## 1.2. Los distintos entornos de RFC

En función del número de políticas a las que la persona tiene acceso en su puesto de trabajo, y muy especialmente en función de los comportamientos de su supervisor/líder, y de la cultura en la que trabaja, el IFREI clasifica el entorno en el que se encuentra el colaborador.

Tal como muestra la siguiente figura, la idea es que estos entornos están dentro de un continuo, en el que en el extremo inferior izquierdo representa la peor de las condiciones para el colaborador, mientras que el extremo superior derecho la mejor. Tal como indica la flecha, la capacidad de mejorar un entorno es gradual, y debe llevarse a cabo de modo sistemático.

Es importante subrayar que el modelo IFREI habla de entornos, y que en una empresa existen tantos entornos como personas la integran. Cada una de las personas que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un supervisor/líder concreto, y percibirá la cultura de un modo u otro. Sin embargo, mientras que en unas empresas – o países – una gran mayoría de personas reportan desarrollar su labor en un entorno enriquecedor (o favorable) en otras la mayoría de personas reportan hallarse en un entorno contaminante (o desfavorable). A lo largo de estas páginas veremos las consecuencias que esto genera a nivel individual y agregado.

La siguiente figura describe cada uno de estos entornos:



El entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal sistemáticamente. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.

- » Existen políticas formales bien definidas, implementadas, y aceptadas por todos.
- » Se respetan las decisiones de cada persona en relación a su integración familia, trabajo y vida personal.
- » Los supervisores comprenden las demandas familiares de sus colaboradores y procuran facilitar la conciliación.
- » Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo enriquecedor que favorece la Responsabilidad Familiar Corporativa.



El entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios colaboradores han de afrontar personalmente.

- » Existen políticas formales aunque no siempre están suficientemente definidas ni aceptadas por todos.
- » Se respetan de forma ocasional las decisiones de cada persona en relación a su integración familia, trabajo y vida personal.
- » Los managers asumen en un nivel aceptable las demandas familiares de sus colaboradores y facilitan la conciliación en determinadas circunstancias.
- » Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo favorable hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa.



El entorno laboral dificulta ocasionalmente la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando en los colaboradores la percepción de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción.

- » Las políticas formales se implementan de forma limitada y tienen escaso impacto en las personas.
- » Los managers dificultan el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal de sus colaboradores.
- » Los valores que definen la cultura no promueven el clima adecuado para el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- » Como resultado no se logra el nivel de compromiso requerido por la organización.

## D

El entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando en los colaboradores insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

- » Las políticas existentes no están implementadas.
- » Los managers no están comprometidos con la flexibilidad.
- » Los valores que definen la cultura dificultan el clima adecuado para el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- » Como resultado se generan problemas en las relaciones interpersonales, limitando el rendimiento y el compromiso de los colaboradores.

### 1.3. Impacto de la RFC en la organización, los colaboradores y su entorno social

El entorno de RFC es relevante tanto para la organización, como para las personas que trabajan (y sus familias) y también para la sociedad en su conjunto. Dicho entorno de RFC tiene un efecto directo sobre las personas que se desarrollan en él. Una persona que tiene a su alcance las políticas, el liderazgo y la cultura necesarios para poder tener una vida en la que el trabajo y la familia se enriquezcan, es una persona que en su puesto de trabajo se siente más valorado. Que puede desarrollar un estilo de vida más sano. Que puede cultivar más su formación humana e intelectual.

La RFC tiene un impacto muy relevante sobre la capacidad de producción (de bienes o servicios) de las empresas. Las empresas están compuestas por personas, y por experiencia personal, corroborada por las ciencias sociales, sabemos que las personas tiene una tendencia natural a la reciprocidad. Por lo tanto, personas más satisfechas y más agradecidas al trato recibido, serán también personas con una mayor inclinación a contribuir a la empresa y favorecer conseguir su misión. Además, solo cuando los colaboradores tienen otras responsabilidades satisfechas, solo cuando gozan de salud, solo cuando dedican recursos a cultivarse intelectual y socialmente, es cuando están en condiciones de aportar al máximo.

Por último la RFC tiene un impacto sobre la sociedad en su conjunto. El ámbito social se configura en torno al ámbito familiar y organizativo. Depende intrínsecamente de ellos. Más bien está conformado por estos, siendo de hecho la familia la célula básica que conforma cualquier sociedad. Por lo tanto, el bien de

la sociedad en su conjunto, está en gran medida ligado al bien de las familias. Cuando las personas pueden aportar su máxima capacidad al desarrollo familiar, dedicando tiempo y esfuerzo, por ejemplo a tareas de educación de los hijos o de acompañamiento de personas mayores, la sociedad en su conjunto sale beneficiada. Así pues, el entorno de RFC en el que la persona trabaja, tiene una repercusión, puede tener el vertido de residuos versus la reforestación. Mientras que el vertido es nocivo para la sociedad en su conjunto, la reforestación es buena. De modo análogo: mientras que un alto nivel de RFC aporta a la sociedad en su conjunto, un nivel ínfimo de RFC tiene un costo social.



## PERSONAS

El entorno en el que trabaja la persona afecta de modo directo al colaborador, y a su modo de vida.

Un entorno enriquecedor o favorable facilita que la persona tenga una mayor calidad de vida, mejor salud, y se sienta más respetada y estimada por la empresa y los que la representan.

Por lo tanto esto tendrá repercusiones a nivel organizacional.

## EMPRESAS

Los entornos en los que trabajan las personas de la empresa influyen la capacidad de la empresa de dar respuesta a las necesidades de los clientes de un modo efectivo y eficiente.

Colaboradores con niveles de salud elevados, comprometidos con la empresa, y que se sienten valorados, serán más capaces, y tendrán mayor deseo, de conseguir la misión de la misma.

Por lo tanto, clientes, proveedores y dueños de la empresa saldrán beneficiados.

## SOCIEDAD

Los entornos en los que trabajan las personas de la empresa influyen la capacidad que estas tienen de dar respuesta a sus responsabilidades sociales: como miembros de una comunidad, como padres y madres de familia, y como cuidadores de personas mayores, entre otros.

Personas con mejor salud, que se sienten respetadas y estimadas por sus empresas y los que la representan serán más capaces de dar respuesta a estas responsabilidades, y por lo tanto será un bien para todos los ciudadanos de su entorno social.

## 2. Objetivo del estudio IFREI sobre la RFC

El objetivo de este informe es realizar un diagnóstico sobre la situación actual de Chile con respecto a la integración de la vida laboral, personal y familiar de sus colaboradores con el propósito de:

- Identificar el estado actual de la RFC en el país.
- Mostrar el impacto que tiene la RFC sobre variables de interés para los colaboradores, las organizaciones y la sociedad.

Sólo conociendo el nivel de RFC en el que una persona, o un conjunto de personas, se encuentran, es factible hacer planes realistas de mejora. Sólo midiendo la repercusión de la RFC sobre las personas, las empresas y la sociedad, somos conscientes de la importancia de fomentarla por las diversas vías posibles.

## 3. Metodología del estudio IFREI sobre la RFC

La metodología utilizada en el IFREI pertenece al ámbito cuantitativo. El estudio recoge datos de muestras suficientemente grandes como para que las tendencias que estos muestran, sean significativas. Es decir: que cuando los gráficos muestren que “a mayor X → mayor Y” estos tendrán un nivel de significancia estadísticamente relevante.

Las muestras no son suficientemente grandes, ni suficientemente aleatorias como para que en los países en los que trabajamos podamos afirmar que lo que nuestros datos muestran es una “fotografía” de lo que sucede en el país – en cuanto a acceso a políticas, estilos de liderazgo, etc. Sin embargo, lo que sí muestran nuestros datos es:

- La evolución respecto a años anteriores, cuando el país ha aportado una muestra en otras ocasiones
- La comparativa con otros países que han recogido muestras similares

Todos los datos del IFREI se recogen con escalas. Es decir, para cada constructo (por ejemplo cultura, o estilo de liderazgo) se utilizan varias preguntas que:

Recogen las diversas dimensiones de que está compuesto el constructo. Por ejemplo cultura organizacional de RFC tiene tres sub-dimensiones:

- » Respeto por las bajas maternales/paternales
- » Repercusión de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria profesional
- » Expectativa de horas de trabajo

En este ejemplo, la “cultura organizacional” se mide con nueve preguntas que:

- » Han sido validadas estadísticamente con una serie de test muy rigurosos, en muestras suficientemente grandes, y en distintos contextos.
- » Aseguran que la persona comprende lo que se le pregunta y es consistente en su respuesta.
- » Han sido traducidas del idioma en el que fueron inicialmente desarrolladas (la mayoría en inglés) siguiendo un método validado por la comunidad científica.

Hemos comprobado el nivel de consistencia de todas las escalas que se utilizan en el estudio IFREI, y todas ellas ofrecen una confiabilidad elevada, por encima de lo que la comunidad académica requiere para que los datos sean científicamente válidos<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ante cualquier duda sobre los métodos, las escalas, o las alfa-cronbach de las escalas, se puede contactar directamente con la investigadora principal del ICWF la Prof. Mireia Las Heras al correo mlaseras@iese.edu

## 4. Muestra del estudio IFREI 1.5 a nivel mundial sobre la RFC

El estudio IFREI se viene desarrollando desde el año 2010 en más de 20 países donde se han recogido más de 40.000 respuestas.



### América del Norte y Central

Canadá  
Costa Rica  
El Salvador  
Guatemala  
México  
Panamá  
Honduras  
República Dominicana

### América del Sur

Argentina  
Brasil  
Colombia  
Chile  
Ecuador  
Perú  
Uruguay  
Venezuela

### África

Costa de Margil  
Kenia  
Nigeria  
West África

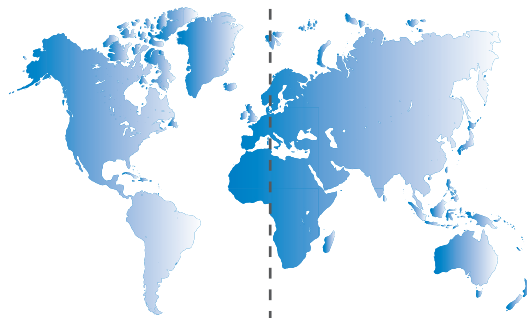
### Ásia

Filipinas

### Europa

España  
Francia  
Holanda  
Italia  
Polonia

# MUNDO



45% SIN  
responsabilidad  
directiva

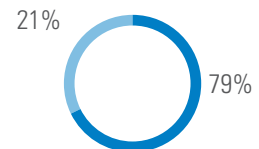
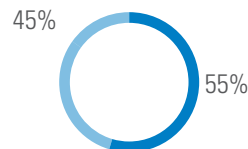
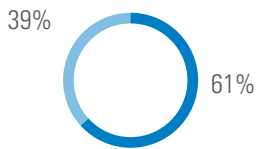


55% CON  
responsabilidad  
directiva

57% SIN  
responsabilidad  
directiva

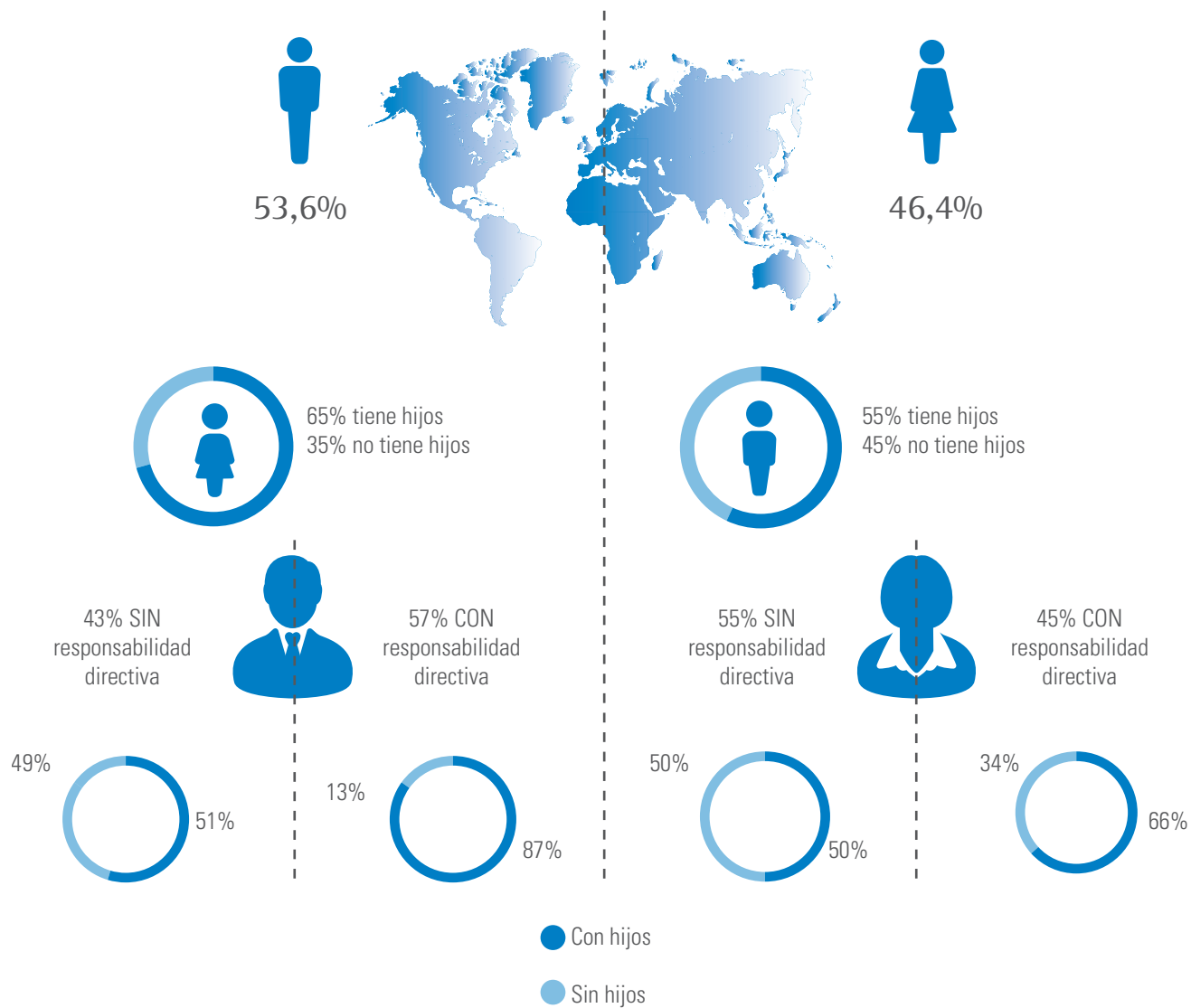


43% CON  
responsabilidad  
directiva

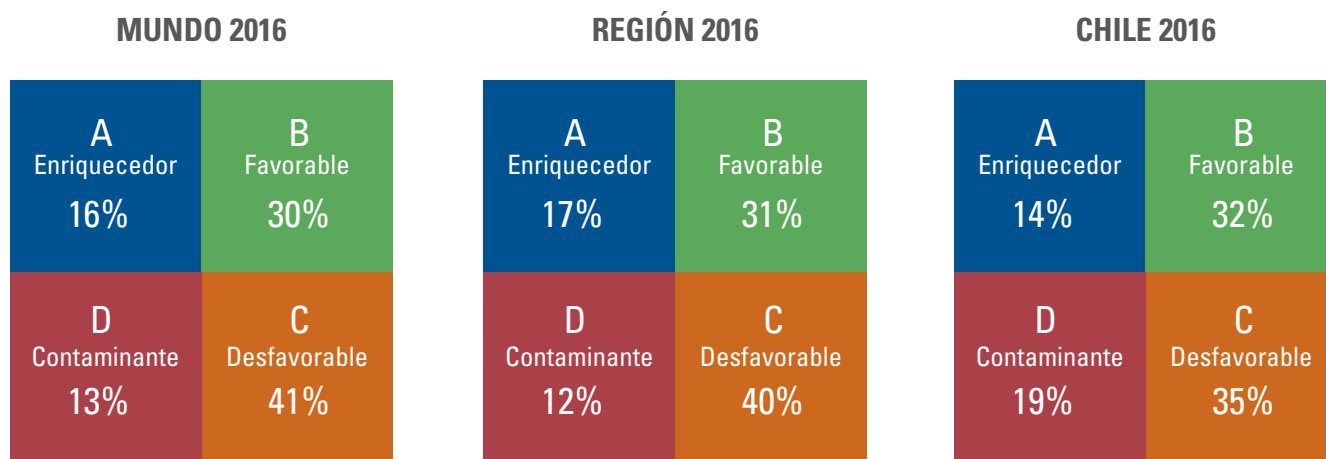


● Con hijos  
● Sin hijos

# CHILE



Así, de acuerdo al modelo IFREI explicado anteriormente, los resultados por entorno a la fecha de hoy son los siguientes:



Ahora si vemos la evolución que hemos tenido en Chile desde el primer estudio realizado (2010) se observa lo siguiente:



De los datos obtenidos podemos ver una evolución positiva en los resultados generales de Chile, subiendo en el entorno A de un 9% a un 14%, y manteniéndose relativamente constante el entorno B. En términos generales, el año 2010 un 42% se encontraban en entornos favorables a la conciliación (entornos A y B), el año 2013 un 38% y el año 2016 alcanzaba un 46%. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que el porcentaje de personas ubicadas en un entorno sistemáticamente contaminante (D) ha aumentado en los últimos años, pasando de un 12% el año 2010 a un 19% el año 2016.



# DIMENSIONES DE LA RFC: POLÍTICAS, LIDERAZGO Y CULTURA

## 5. Políticas

Por políticas de responsabilidad familiar corporativa nos referimos a las *prácticas formalizadas dentro de una organización que apoyan básicamente la conciliación laboral y familiar de sus colaboradores*. También las podríamos definir como las reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa.

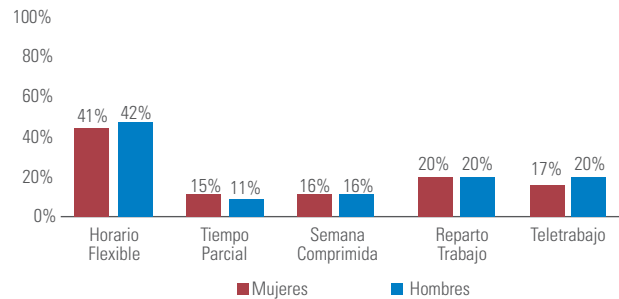
### 5.1 Flexibilidad en el tiempo y en el espacio

Las políticas de flexibilidad en el tiempo y en el espacio son aquellas que favorecen que la persona pueda trabajar en horarios que se ajusten mejor a sus necesidades y compromisos familiares, o desde lugares alternativos a la standard –oficina o sede de la empresa. De este modo puede atender mejor las necesidades familiares y también trabajar de modo más efectivo y eficiente. Estas políticas no requieren necesariamente una dedicación menor al trabajo, sino que en muchos casos la dedicación de tiempo al trabajo puede ser la misma –o incluso superior – pero desde lugares, o en horarios, que se adaptan mejor a las necesidades de la persona.

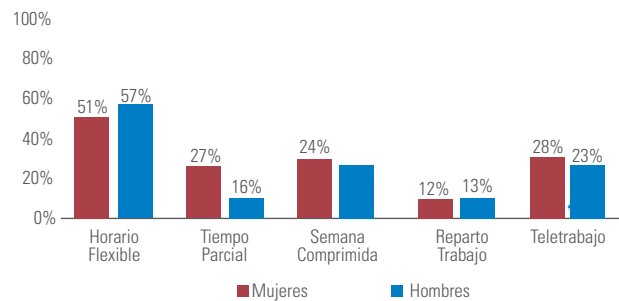
Horario laboral flexible	El horario flexible consiste en tener a posibilidad de decidir a qué hora empezar y a qué hora terminar la jornada laboral, siempre que se cumpla el mínimo de horas establecidas entre el colaborador y la empresa. Es la medida más frecuente y en líneas generales podemos afirmar que no supone un costo directo para la empresa, solo requiere reorganización interna y de la dirección de esa flexibilidad. Por ejemplo las empresas pueden aprovechar esta medida para alargar el horario de atención al público sin que ello suponga un costo.
Tiempo parcial	Los colaboradores tienen la opción de reducir su jornada, ya sea a la mitad (media jornada), o en una proporción variable acordada con su superior inmediato manteniéndose dentro de la ley. Por ejemplo muchas empresas lo establecen para todos los colaboradores dejando la tarde del viernes libre.
Semana comprimida	Los colaboradores pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre a la semana. Junto con el horario flexible, esta es una medida con bajo costo para el empresario y un alto índice de satisfacción en el colaborador y además de incidir positivamente en su productividad. Es especialmente aconsejable cuando la persona, por ejemplo, requieren de largos desplazamientos al lugar de trabajo.
Reparto trabajo	Práctica en que dos personas comparten un puesto de trabajo comportando una mayor flexibilidad, apoyo mutuo y posibilidad de cubrir largas jornadas de trabajo. Es aconsejable especialmente, para trabajos que requieren muchas horas de dedicación, y donde los horarios son en cierto modo, imprevisibles.
Teletrabajo	Trabajo que la persona realiza desde su casa, por lo menos durante una parte de la semana y que es posible realizarlo gracias a los medio tecnológicos. La empresa debe proveer al trabajadorla infraestructura necesaria (computador, conexión a internet, wifi, etc.) para que pueda trabajar desde su casa en casos puntuales o durante una temporada de modo permanente. Esta medida pueden suponer un ahorro considerable para la empresa -espacio, gasto energético- así como para el trabajador - costo de desplazamientos, gastos generados por no estar en casa.



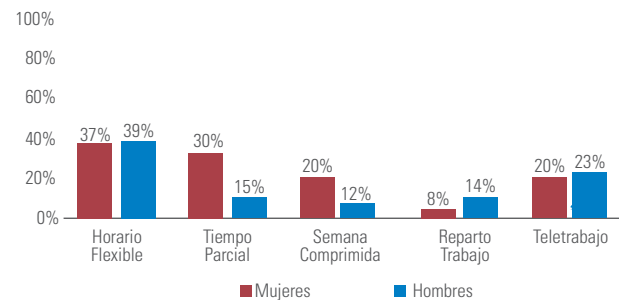
### Flexibilidad en el tiempo y en el espacio Mundo 2016



### Flexibilidad en el tiempo y en el espacio Chile 2016



### Flexibilidad en el tiempo y en el espacio Chile 2013



De los gráficos anteriores se observa un aumento general (tanto para hombres como para mujeres) en el acceso a políticas tales como el horario flexible, semana comprimida, y teletrabajo. Dentro de estas se destaca el acceso a la política de horario flexible, a la cual un 51% de mujeres y un 58% de hombres dicen tener acceso. Se observa también una disminución en el acceso a la política de tiempo parcial y al reparto del trabajo en el caso de las mujeres, mientras que en el caso de los hombres el acceso a estas políticas se mantiene constante.

## Evolución de las políticas de flexibilidad en el tiempo y en el espacio en Chile y en el mundo

	2011		2013		2016		Evolución	
	Chile	Mundo	Chile	Mundo	Chile	Mundo	Chile	Mundo
Horario flexible	44%	53%	38%	41%	54%	56%	✓	✓
Tiempo parcial	14%	16%	20%	12%	22%	22%	✓	✓
Semana comprimida	21%	21%	15%	15%	23%	20%	✓	✗
Reparto de trabajo	19%	29%	12%	19%	13%	15%	✗	✗
Teletrabajo	25%	28%	22%	16%	25%	29%	—	✓

### 5.2 Apoyo Familiar

El apoyo familiar se refiere a aquellas políticas que fomentan que la persona contribuya a la satisfacción de las necesidades de su familia.

Abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar

Permite que el colaborador se ausente del lugar de trabajo sin tener que justificarlo con anterioridad, para dar respuesta a una emergencia familiar.

Subsidios para el cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes

Provee a los colaboradores de una ayuda económica para subsidiar el costo de la guardería, o del colegio, o del centro de día/residencia de una persona mayor, a modo de facilitar que el colaborador satisfaga sus necesidades familiares.

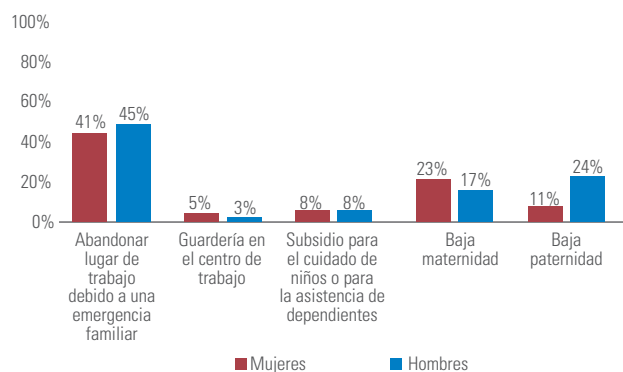
Guardería en el centro de trabajo

Facilitar servicios de guardería gratuitos en el mismo lugar de trabajo, o bien una subvención en una guardería convencional. Las guarderías en el lugar de trabajo tienen un importante atractivo a nivel organizacional, ya que mejoran claramente el rendimiento de los colaboradores.

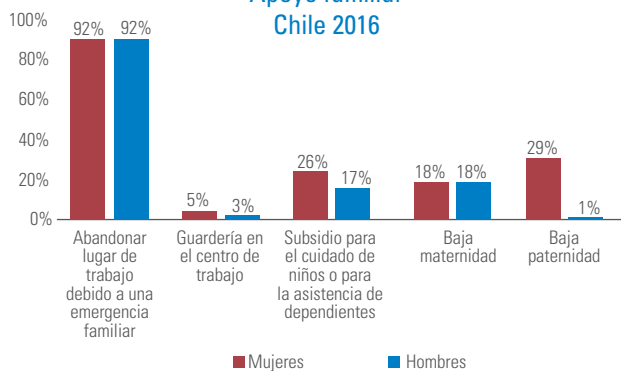
Baja maternidad / paternidad

Las madres y padres pueden quedarse en casa una vez consumido el periodo estipulado por ley con o sin renunciar a su sueldo durante ese tiempo. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia.

### Apoyo familiar Mundo 2016

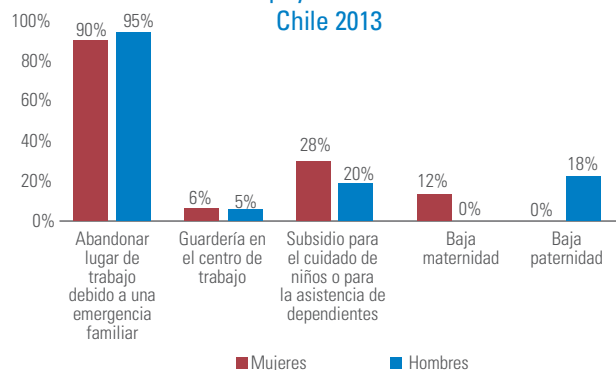


### Apoyo familiar Chile 2016



Ahora, si comparamos los datos obtenidos en Chile para distintos periodos de tiempo (2013 y 2016) no se vislumbran grandes cambios. En el caso de la posibilidad de abandonar el trabajo por una emergencia familiar el acceso se mantiene por sobre el 90%, y el resto de las políticas se mantienen similares.

### Apoyo familiar Chile 2013



### Evolución de las políticas de apoyo familiar en Chile y en el mundo

	2013		2016		Evolución	
	Chile	Mundo	Chile	Mundo	Chile	Mundo
Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	93%	73%	92%	86%	✗	✓
Guardería en el trabajo	5%	7%	4%	4%	✗	✗
Subsidio cuidado de niños/asistencia dependientes	22%	13%	24%	10%	✓	✗
Baja paternidad	12%	7%	14%	4%	✓	✗
Baja maternidad	4%	13%	18%	10%	✓	✗

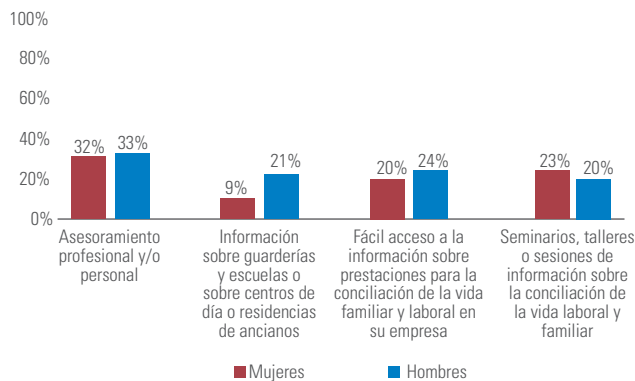
Si comparamos los datos de Chile (2016) y los comparamos con los del mundo para este mismo periodo, observamos que para casi todas estas políticas, excepto para las bajas de maternidad y/o paternidad, el acceso es mayor en Chile tanto para hombres como para mujeres. La mayor diferencia se da en la política "abandonar lugar de trabajo debido a una emergencia familiar" en donde el acceso en Chile alcanza a un 92% mientras que en el mundo solo llega a un 41% en el caso de las mujeres y un 44% en el caso de los hombres.

### 5.3 Información

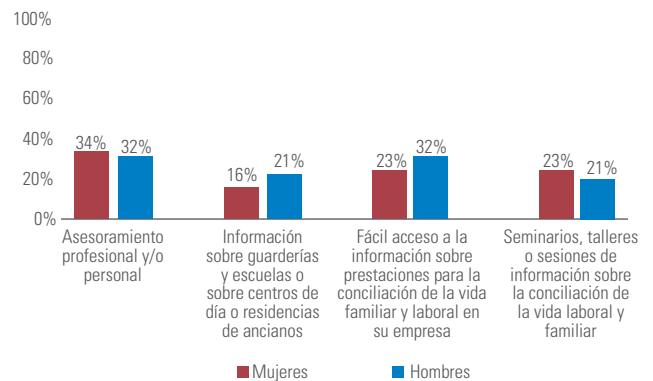
Las políticas de información se refieren a aquellas políticas que buscan entregar a los colaboradores información relevante y actualizada sobre diversos temas tales como formación profesional y/o personal, información sobre servicios, prestaciones, talleres, etc.

<p><b>Asesoramiento profesional y personal</b></p>	<p>La mentoría y el <i>coaching</i> son dos servicios esenciales para poder aplicar las políticas de flexibilidad y ayudar a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Para poder adaptar el puesto de trabajo en función de los cambios en el ámbito personal y familiar, la empresa debe disponer de un sistema para detectar, tratar y seguir estos cambios.</p>
<p><b>Información sobre guarderías /escuelas o centros de día/residencias de ancianos</b></p>	<p>Los empleados pueden consultar al Departamento de Personal o en la Intranet para obtener información sobre guarderías y colegios cercanos a la empresa, así como centros para el cuidado de ancianos y discapacitados. En muchos casos la empresa ha establecido acuerdos que suponen un ahorro económico, una preferencia de acceso, etc.</p>
<p><b>Información sobre prestaciones para la conciliación</b></p>	<p>La empresa facilita información, e incluso paga una cuota pre-establecida, a empresas que ofrecen servicios puntuales o habituales (de cuidado, de limpieza, de consunción para un familiar, etc.) necesarios para satisfacer las necesidades de la familia.</p>
<p><b>Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación laboral o familiar</b></p>	<p>Las políticas de formación y desarrollo en gestión del tiempo van dirigidas a generar las competencias necesarias para ser eficaz en el hogar, a concienciar sobre la necesidad de priorizar la utilización del tiempo, y a mostrar modos de mejorar la vida familiar. Facilitan la utilización racional del tiempo, incrementan la madurez del empleado, y mejoran su desempeño.</p>

**Información Mundo 2016**

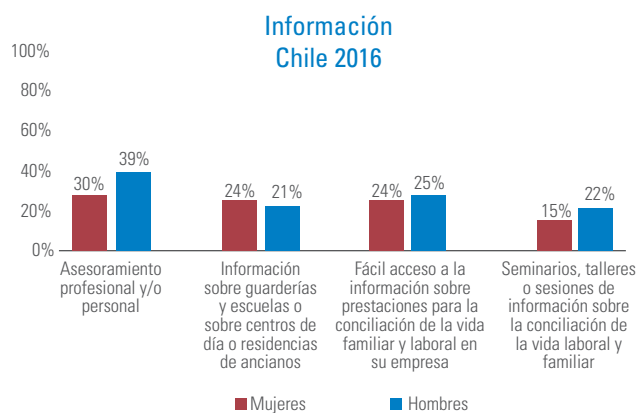


**Información Chile 2016**



Si observamos el acceso que tienen los colaboradores en Chile a las políticas de información es muy similar al resto del mundo con algunas excepciones. En Chile el mayor acceso es a la política de asesoramiento profesional y/o personal, alcanzando un 34% en el caso de las mujeres y un 32% en el caso de los hombres, muy similar al mundo que alcanza un 32% y un 33% respectivamente. De este tipo de políticas, la que tiene menor acceso es la información sobre guarderías, escuelas o residencias de ancianos alcanzando en Chile un 16% en el caso de las mujeres y un 21% para los hombres, siendo superior al acceso que tienen en el mundo con un 9% y 21% respectivamente.

A continuación se muestran los resultados obtenidos para Chile (2013). Hay un aumento, por parte de las mujeres, en el acceso al asesoramiento profesional y/o personal y a los seminarios y talleres sobre conciliación, de 4% y 8% respectivamente. En el caso de los hombres solo se observa un aumento de 7% en el acceso a información sobre prestaciones para la conciliación.



### Evolución de las políticas de apoyo familiar en Chile y en el mundo

	2011		2013		2016		Evolución	
	Chile	Mundo	Chile	Mundo	Chile	Mundo	Chile	Mundo
Asesoramiento profesional y/o personal	49%	31%	35%	36%	33%	33%	✗	✓
Información sobre guarderías y escuelas	33%	23%	22%	16%	19%	10%	✗	✗
Fácil información sobre prestaciones para la conciliación	51%	31%	25%	26%	28%	22%	✗	✗
Seminarios, talleres, información sobre conciliación	31%	35%	20%	29%	22%	21%	✗	✗

### 5.4 Políticas más deseadas a futuro

Dentro del capítulo de políticas, se les preguntó a los colaboradores serían las políticas a las que más les gustaría tener acceso a futuro, obteniendo la siguiente información:

#### Políticas más deseadas a futuro Chile 2016

Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su organización	29%
Asesoramiento profesional y/o personal	28%
Semana comprimida (Ej.: medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante)	26%
Reparto de trabajo (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más colaboradores)	17%

### 5.5 Jornada laboral

En este capítulo se presenta información obtenida sobre las jornadas laborales que cumplen tanto mujeres como hombres. De los encuestados para este 2016, el 6% de los hombres trabaja en jornada parcial mientras que el 94% lo hace en jornada completa. Para el caso de las mujeres el trabajo a jornada parcial aumenta a un 23% y el 77% restante lo hace a jornada completa.

	Parcial	Completa
Hombres	6%	94%
Mujeres	23%	77%

De aquellos que trabajan a jornada completa un 17% de los hombres preferiría tener jornada parcial, porcentaje muy superior al caso de las mujeres que trabajan a tiempo completo, ya que solo un 4% de ellas estaría interesada en tener una jornada parcial. De aquellos que trabajan a tiempo parcial un 61% mujeres preferiría trabajar a tiempo completo mientras que un 24% de los hombres lo haría.

	Trabaja a tiempo completo pero preferiría trabajar a tiempo parcial	Trabaja a tiempo parcial pero preferiría trabajar a tiempo completo
Hombres	17%	24%
Mujeres	4%	61%

## 6. Liderazgo

Las políticas de conciliación son necesarias en las empresas para fomentar la conciliación trabajo-familia. Sin embargo no suficientes. Un entorno de RFC es aquel en el que el líder, el superior jerárquico que toma las decisiones que afectan al colaborador, muestra comportamientos que fomentan que este pueda mostrar sus necesidades, generar alternativas en caso de que sea necesario, probarlas, evaluarlas, y ajustarlas. Los supervisores juegan un papel primordial a la hora de decidir asignación de proyectos, de horarios, de cargas de trabajo, entre otras cosas. Por ello, sus decisiones influyen de modo esencial en la capacidad de los colaboradores de conciliar trabajo y familia.

Hay cuatro tipos de conductas que los líderes pueden mostrar que facilitan la conciliación de sus colaboradores:

- Apoyo emocional
- Apoyo instrumental
- Manager como modelo a seguir
- Gestión de las políticas de equilibrio trabajo-familia

Apoyo emocional	Es la percepción de los colaboradores de ser escuchados por el supervisor cuando quieren compartir algún tema referente a la necesidad de conciliar trabajo y familia. El supervisor que da apoyo emocional manifiesta conductas tales como conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares, y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos.
Apoyo instrumental	Carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación trabajo-familia que sus colaboradores presentan en el día a día. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de políticas formales o el ajuste de horarios, a fin de que los colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar.
Manager como modelo a seguir	Consiste en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. De este modo el supervisor actúa como ejemplo a seguir por sus colaboradores. También consiste en compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.
Gestión del equilibrio trabajo - familia	Es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. Está orientada a generar condiciones favorables a la conciliación. Consiste en acciones dirigidas a gestionar el tiempo, el lugar o los métodos de trabajo de modo que se facilite a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los compañeros de trabajo.

Este constructo en su modo original se llama FSSB (*Family Supportive Supervisor Behavior*). En él, para medir sus cuatro dimensiones, Hammer y otros (2009) desarrollaron y validaron una escala de catorce ítems. El IFREI utiliza una escala abreviada de siete de esos ítems, en donde cada una de las preguntas se mide con escala de Likert de 1 a 7.

## 6.1 Liderazgo de la RFC

Es interesante percatarnos de que las dimensiones de esta escala miden comportamientos del líder que:

- 1- Suponen que este asume sus responsabilidades básicas, como es el conocer las circunstancias familiares y personales del colaborador.
- 2- Mostrar y ejemplificar con la propia vida, la importancia de la conciliación.

Sin embargo, los encuestados muestran que sus supervisores en muchos casos no desarrollan este tipo de comportamientos. Esta falta de comportamientos RFC puede resultar un costo enorme para la empresa; por otra parte, desarrollar este tipo de comportamientos de RFC solo requiere convencimiento, para lo cual puede ser muy útil la formación en estos ámbitos.

Las siguientes tablas muestran las evaluaciones que hacen los colaboradores en el mundo y en Chile, de acuerdo a una escala de 1 a 7, con respecto a sus supervisores para cada uno de los tipos de liderazgo que se midieron.

### Liderazgo Mundo 2016

#### Apoyo emocional líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,5	4,6
Mujeres	4,5	4,7

#### Apoyo instrumental del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,7	4,9
Mujeres	4,8	4,9

#### Líder como modelo a seguir

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,1	4,2
Mujeres	4,2	4,2

#### Percepción gestión de políticas del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,4	4,5
Mujeres	4,3	4,5

### Liderazgo Chile 2016

#### Apoyo emocional líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,8	5,7
Mujeres	4,8	4,9

#### Apoyo instrumental del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	5,0	5,5
Mujeres	5,0	4,7

#### Líder como modelo a seguir

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,1	4,8
Mujeres	4,3	3,9

#### Percepción gestión de políticas del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,4	5,6
Mujeres	4,8	4,6

De la tabla anterior se desprende que el tipo de liderazgo mejor valorado en Chile es el liderazgo instrumental, y dentro de él, la relación mejor valorada es la de mujer supervisora con hombre colaborador (5,5). El liderazgo modelo a seguir es el peor valorado para todo tipo de relaciones, siendo la relación peor evaluada la supervisora/colaboradora (3,9), siendo la única con una nota inferior a 4.

Ahora, si comparamos los datos obtenidos para Chile con los del mundo podemos concluir que casi para todos los casos en Chile se perciben mejores liderazgos que en el mundo. La única excepción es en el liderazgo modelo a seguir, en donde las mujeres supervisoras con hombres colaboradores son evaluadas en Chile con un 3,9 y en el mundo la valoración es de 4,2. Para todos los demás, la evaluación en Chile es superior a la del mundo. Por ejemplo, en el liderazgo emocional las mujeres líderes en Chile son evaluadas con un 5,7 y un 4,9, por sus colaboradores hombres y mujeres respectivamente, mientras que en el mundo la evaluación es de 4,6 y 4,7 respectivamente.

Ahora si comparamos los datos obtenidos en Chile el año 2013 y el año 2016 observamos que para este último año las mujeres supervisoras fueron en general mal evaluadas por sus supervisores hombres, obteniendo notas inferiores a 4 para los liderazgos modelo y políticos, pero obtuvieron mejores evaluaciones por parte de sus colaboradoras mujeres. En el caso de los hombres, los supervisores empeoraron sus evaluaciones se mantuvieron similares. Los datos obtenidos en Chile el año 2013 se presentan a continuación:

### Liderazgo Chile 2013

#### Apoyo emocional líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,1	4,2
Mujeres	4,0	4,7

#### Apoyo instrumental del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	5,1	4,6
Mujeres	5,0	5,1

#### Líder como modelo a seguir

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,5	3,1
Mujeres	4,1	4,9

#### Percepción gestión de políticas del líder

	Hombre líder	Mujer líder
Hombres	4,8	3,9
Mujeres	4,7	5,0



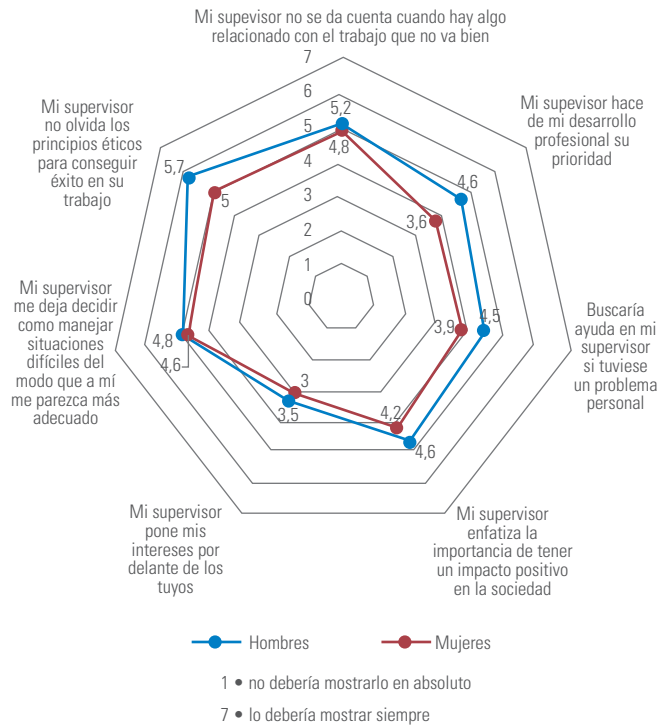
## 6.2 Evaluación del supervisor: Qué competencias demuestra

Además de los comportamientos de RFC, los líderes deben mostrar una serie de actitudes y aptitudes que fomenten el trabajo eficiente, efectivo y sostenible en la organización.

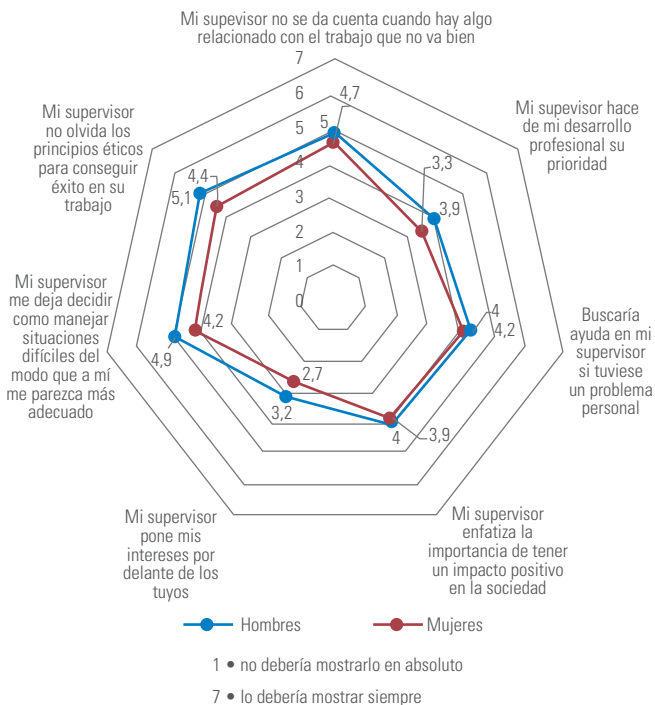
Aunque estos comportamientos no afectan directamente el entorno de RFC, en el IFREI queremos también tomar el pulso a las competencias y actitudes que los líderes muestran hacia sus colaboradores. Específicamente las competencias y actitudes que hacen de ellos "líderes que sirven"<sup>1</sup>, es decir: medimos el grado de competencia técnica, pero también de voluntad de favorecer el crecimiento y fomentar el bienestar de los colaboradores, todo ello realizado con un alto estándar de valores.

conseguir su éxito en el trabajo (5,1) se den cuenta cuando hay algo relacionado al trabajo que no va bien (5,0), y que los dejen a ellos decidir cómo manejar las situaciones difíciles (4,9). En el caso de las colaboradoras, ellas indican que sus supervisores hombres deben darse cuenta cuando hay algo relacionado al trabajo que no va bien (4,7), no deben olvidar sus principios éticos para conseguir éxito en su trabajo (4,4) y que las dejen a ellas decidir cómo manejar las situaciones difíciles (4,2).

### Evaluación Supervisor Mujer



### Evaluación Supervisor Hombre



De acuerdo al gráfico anterior, en términos de prioridades, se observa que los colaboradores esperan (en una escala del 1 al 7) que sus supervisores hombres no olviden los principios éticos para

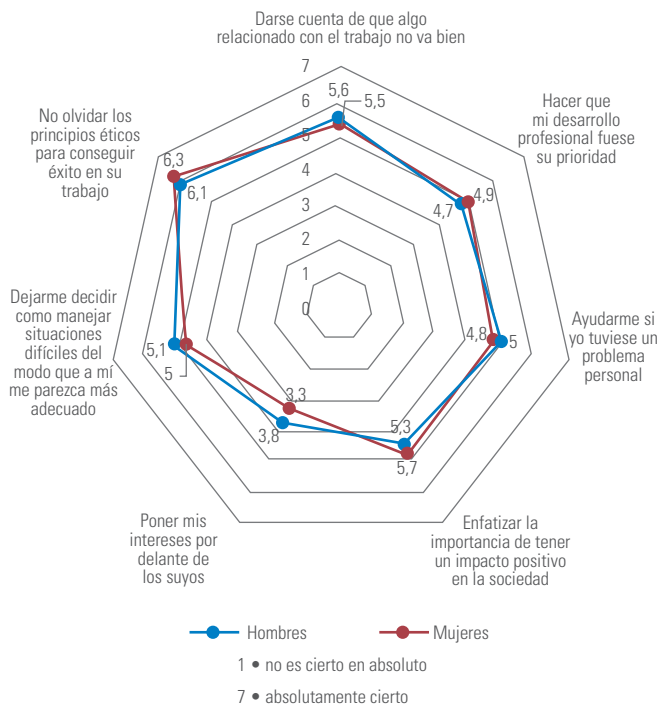
El gráfico anterior resume lo que los colaboradores, tanto hombres como mujeres, esperan de las supervisoras. En el caso de los colaboradores, ellos esperan que sus jefas no olviden sus principios éticos para conseguir éxito en su trabajo (5,7), que se den cuenta cuando hay algo relacionado con el trabajo que no va bien (5,2) que los dejen decidir cómo manejar las situaciones difíciles (4,8). En el caso de las colaboradoras ellas esperan que sus jefas no olviden sus principios éticos para conseguir éxito en su trabajo (5,0), que se den cuenta cuando hay algo relacionado con el trabajo que no va bien (4,8) que los dejen decidir cómo manejar las situaciones difíciles (4,6).

2 Linden R., y otros (2013)

### 6.3 Preferencias de los colaboradores: ¿Qué competencias desearía que tuviese su supervisor?

Es de mucha importancia el conocer hasta qué punto hombres y mujeres, en su rol de colaborador, esperan (desean) que sus líderes muestren una serie de competencias y actitudes. De no ser así, no haría falta fomentarlos y los recursos podrían ser empleados de modo más efectivo en otro ámbito. Es por ello que en el IFREI preguntamos a hombres y mujeres hasta qué punto esperan (desean) que sus líderes muestren cada uno los comportamientos que corresponden a un "líder que sirve".

Cualidades deseadas en mi supervisor hombre

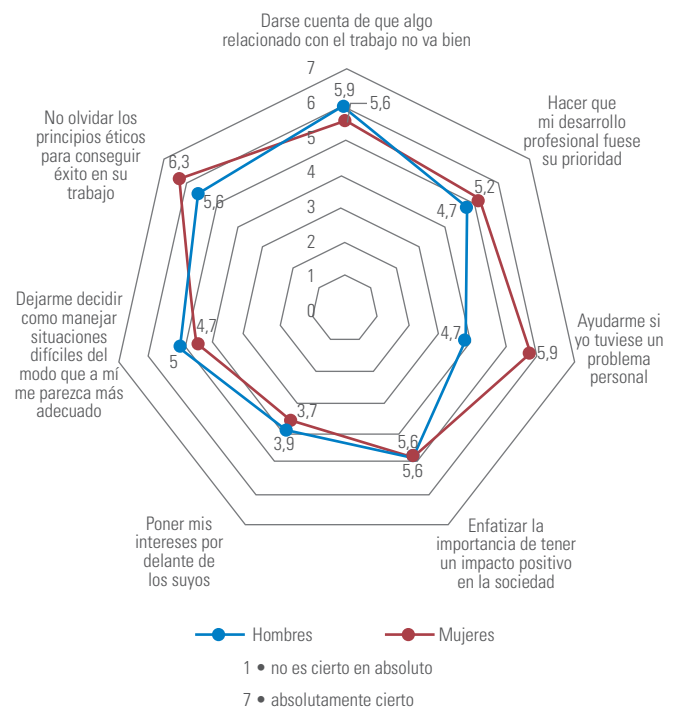


El gráfico anterior describe, en una escala del 1 al 7, las cualidades deseadas en los supervisores por parte de los colaboradores/as. La cualidad más esperada por parte de todos los colaboradores, hombres y mujeres, es el hecho de que el supervisor no olvide sus principios éticos para conseguir éxito en su trabajo, con una nota de 6,1 y 6,3 respectivamente. Los colaboradores también esperan que los supervisores se den cuenta de que algo relacionado con el trabajo no va bien (5,5) y que enfatizen la importancia de tener un

impacto positivo en la sociedad. En el caso de las colaboradoras las cualidades más esperadas son iguales a las de sus pares hombres con una nota promedio de 5,6 y 5,7 respectivamente.

En el caso de las supervisoras existe una diferencia respecto a las cualidades esperadas dependiendo del género de sus colaboradores. Para las colaboradoras la cualidad más esperada es la necesidad de que ellas no olviden los principios éticos

Cualidades deseadas en mi supervisor mujer



para conseguir éxito en su trabajo (6,3), mientras que para los colaboradores la cualidad más esperada es que sus jefas se den cuenta de que algo relacionado con el trabajo no va bien (5,9). Las colaboradoras también desean que sus jefas las ayuden si tuvieran un problema personal (5,9), que enfatizen la importancia de tener un impacto positivo en la sociedad (5,6) y que se den cuenta que algo relacionado con el trabajo no va bien (5,6). En el caso de los colaboradores ellos esperan también que sus jefas no olviden los principios éticos para conseguir éxito en su trabajo (5,6) y que enfatizen la importancia de tener un impacto positivo en la sociedad (5,6).

## 7 Cultura

Definimos la cultura de RFC, siguiendo a Thompson y otros (1999), como el conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que esta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus colaboradores.

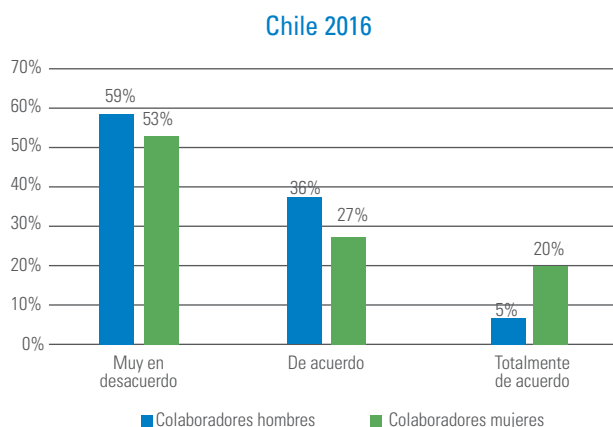
Como hemos mencionado anteriormente, las políticas son necesarias y convenientes, sin embargo no son suficientes para constituir entornos RFC. Para ello son necesarios los comportamientos adecuados del líder, así como también una cultura favorable a la RFC.

La cultura de RFC es un constructo con tres dimensiones:

- Respeto de los colegas a excedencias
- Consecuencias negativas para la carrera
- Expectativas respecto carga y horas de trabajo

### 7.1 Cultura: Respeto de los colegas a excedencias

El siguiente gráfico hace referencia al nivel de desacuerdo que muestran los colaboradores cuando las madres o los padres toman largas excedencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado.



En el gráfico anterior observamos que la mayoría de los colaboradores no perciben una alta carga de horas exigida por la empresa (un 59% en el caso de los hombres y un 53% en el caso de las mujeres). Lo que llama la atención es que un 20% de las mujeres indica que las empresas esperan de ellas largas horas de trabajo, mientras que en el caso de los hombres este número llega sólo a un 5%.

Si comparamos los resultados obtenidos para esta versión (2016) con los obtenidos en los años anteriores (2011 y 2013) se observan los siguientes datos:

#### Colaboradores hombres

	2011	2013	2016	Evolución
Muy en desacuerdo	67%	46%	59%	✗
De acuerdo	25%	38%	36%	✗
Totalmente de acuerdo	8%	16%	5%	✓

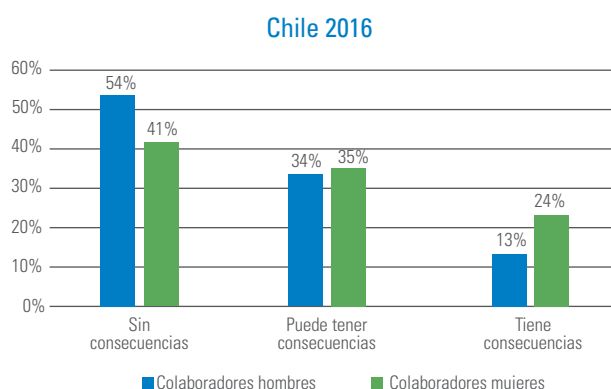
#### Colaboradores mujeres

	2011	2013	2016	Evolución
Muy en desacuerdo	43%	55%	53%	✓
De acuerdo	24%	26%	27%	✗
Totalmente de acuerdo	33%	29%	20%	✓

Los resultados en este caso, tanto para hombres como mujeres, son variables. En el caso de los hombres disminuyó el número de ellos que cree que se les exige una alta carga de horas laborales (de un 8% a un 5%). Pero al mismo tiempo disminuyó el número de hombres que cree que no se les exige una alta carga laboral (67% a 59%). En el caso de las mujeres disminuyó el porcentaje que piensa que se les exige una alta carga en horas laborales (de un 33% a un 20%) y a su vez aumentó el porcentaje de mujeres que está en desacuerdo con esta frase, es decir que cree que no se les exige tantas horas (de un 42% a un 53%).

## 7.2 Cultura: Consecuencias negativas para la carrera

El siguiente gráfico mide hasta qué punto el colaborador percibe que el utilizar las políticas de RFC dañará su desarrollo dentro de la empresa puesto que será visto con recelo y como una persona



menos comprometida.

En el gráfico anterior observamos que existe una alta percepción de consecuencias negativas para la carrera con el uso de políticas RFC. En el caso de las mujeres un 24% indica que el uso de políticas RFC tiene consecuencias en la carrera. En el caso de los hombres este porcentaje es mucho menor (13%), pero un 34% indica que si podría tener consecuencias.

Si comparamos los resultados obtenidos para esta versión (2016) con los obtenidos en los años anteriores (2010 y 2013) se observan

### Colaboradores hombres

	2011	2013	2016	Evolución
Sin consecuencias	48%	49%	54%	✓
Puede tener consecuencias	41%	39%	34%	✓
Tiene consecuencias	11%	10%	13%	✗

### Colaboradores mujeres

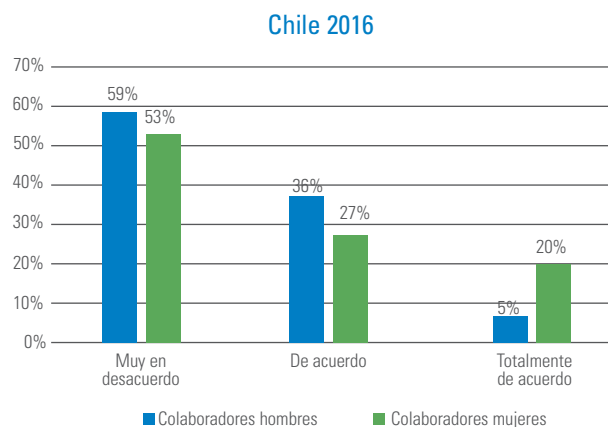
	2011	2013	2016	Evolución
Sin consecuencias	44%	43%	41%	✗
Puede tener consecuencias	38%	37%	35%	✓
Tiene consecuencias	18%	20%	24%	✗

los siguientes datos:

Para todos los colaboradores (tanto hombres como mujeres) la perspectiva del efecto que tiene el uso de políticas RFC sobre el desarrollo de sus carreras empeoró. En el caso de las mujeres el año 2011 un 18% decían que el uso de estas políticas tiene consecuencias en sus carreras, número que aumentó a un 24% para este 2016. En el caso de los hombres el porcentaje de colaboradores que indican que hay consecuencias negativas también aumentó, aunque levemente de un 11%, el año 2011, a un 13% el año 2016.

## 7.3 Cultura: Expectativas respecto carga y horas de trabajo

Se refiere al número de horas de trabajo que el colaborador percibe que la empresa espera de él (independientemente de que su contrato se de menor número de horas). También capta la percepción que tiene el colaborador de que la empresa espera que el trabajo sea prioritario por encima de la familia.



En el gráfico anterior observamos que la mayoría de los colaboradores no perciben una alta carga de horas exigida por la empresa (un 59% en el caso de los hombres y un 53% en el caso de las mujeres). Lo que si llama la atención es que un 20% de las mujeres indica que las empresas esperan de ellas largas horas de trabajo, mientras que en el caso de los hombres este número llega sólo a un 5%.

Si comparamos los resultados obtenidos para esta versión (2016) con los obtenidos en los años anteriores (2011 y 2013) se observan los siguientes datos:

**Colaboradores hombres**

	2011	2013	2016	Evolución
Muy en desacuerdo	67%	46%	59%	✗
De acuerdo	25%	38%	36%	✗
Totalmente de acuerdo	8%	16%	5%	✓

**Colaboradores mujeres**

	2011	2013	2016	Evolución
Muy en desacuerdo	43%	55%	53%	✓
De acuerdo	24%	26%	27%	✗
Totalmente de acuerdo	33%	29%	20%	✓

Los resultados en este caso, tanto para hombres como mujeres, son variables. En el caso de los hombres disminuyó el número de ellos que cree que se les exige una alta carga de horas laborales (de un 8% a un 5%). Pero al mismo tiempo disminuyó el número de hombres que cree que no se les exige una alta carga laboral (67% a 59%). En el caso de las mujeres disminuyó el porcentaje que piensa que se les exige una alta carga en horas laborales (de un 33% a un 20%) y a su vez aumentó el porcentaje de mujeres que está en desacuerdo con esta frase, es decir que cree que no se les exige tantas horas (de un 42% a un 53%).



# IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

## 8 Impacto de la RFC en la organización

Un entorno familiarmente responsable tiene un claro impacto positivo en muchas dimensiones, de las cuales el IFREI mide las siguientes:

- Intención de dejar la empresa
- Conflicto trabajo-familia
- Igualdad de oportunidad hombre-mujer
- Compromiso

### 8.1 Intención de dejar la empresa

Esta variable se define como el deseo de abandonar el actual puesto de trabajo en un futuro cercano, siempre y cuando el entorno lo permita.

Es una variable de suma importancia porque la rotación de los colaboradores es muy costosa para las empresas, tanto en países con altos nivel de desempleo (en los que supuestamente sería fácil encontrar otros trabajadores para un puesto), como en aquellos con niveles de ocupación elevados. Dejar la empresa genera los siguientes costos:

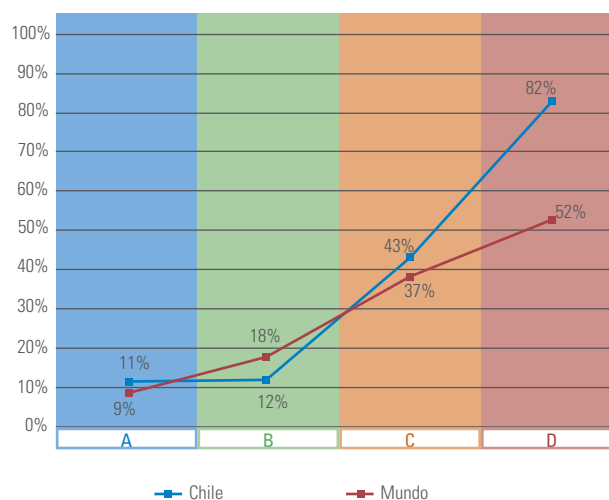
- **Costo administrativo de desvinculación del trabajador:** habitualmente hay unos requisitos legales que conllevan tiempo por parte de algún miembro de la empresa, o bien requieren subcontratar un servicio de gestoría, legal, etc. En algunos casos extremos puede suponer costos por demandas, si la persona percibe que se la ha hecho un daño por no facilitársele algo que considera su derecho a ejercer la maternidad, paternidad, etc.
- **Costo de contratación:** en los casos de rotación voluntaria suele ser necesario hacer una búsqueda para que una persona se incorpore a la vacante generada. Esto conlleva:
  - » *Costo de la búsqueda:* ya sea interna o hecha por una agencia externa
  - » *Costo de la "productividad" perdida en el tiempo que esa plaza está vacante*
  - » *Costo de la productividad perdida en el tiempo que la nueva persona está aprendiendo*
  - » *Costo de formación de la nueva persona*

En el estudio IFREI la intención de dejar la empresa la medimos con una escala de tres preguntas desarrollada por O'Reilly, Charles, Chatman, and Caldwell (1991). Como vemos, el deseo de dejar la empresa voluntariamente incrementa radicalmente al empeorar

el entorno. Mientras que en un entorno A (enriquecedor) las personas no tienen intención de dejar la empresa, en un entorno D (contaminante) su deseo de cambio es muy elevado.

El siguiente gráfico representa la intención consciente de dejar la empresa voluntariamente de personas que están en los distintos entornos.

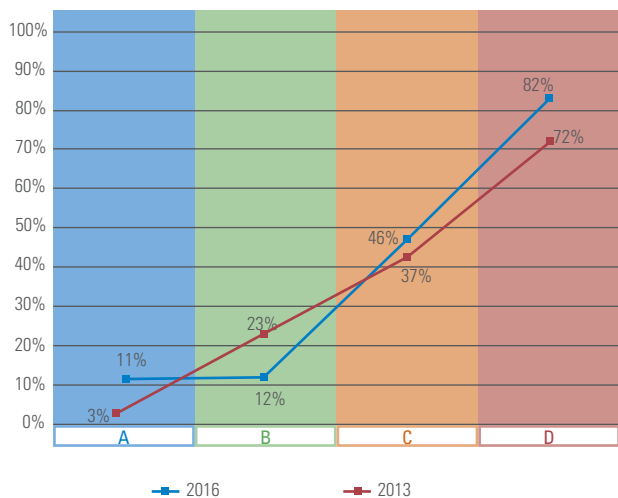
Chile y Mundo 2016



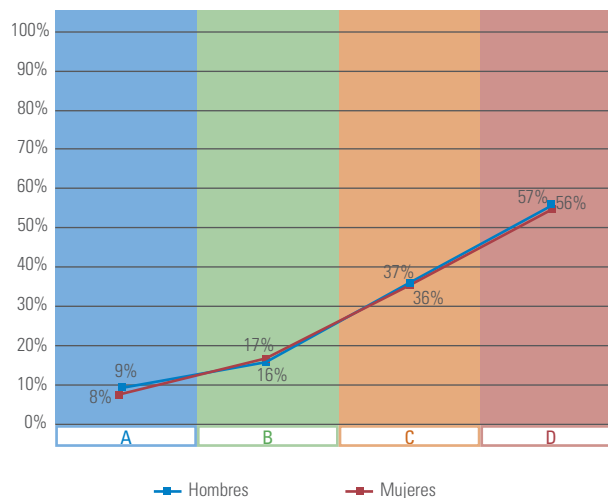
En el gráfico anterior se observa que en el entorno A es muy similar en Chile y en el mundo, con un 11% y 9% respectivamente. En el entorno B la intención de dejar la empresa es levemente superior en el mundo (18% versus 12%), pero luego en los entornos C y D la intención de dejar la empresa en Chile es muy superior a la intención de dejar la empresa en el mundo (6 puntos y 30 puntos respectivamente).

Ahora resulta interesante analizar cómo ha sido la evolución en Chile respecto a este indicador. Así el siguiente gráfico muestra la información obtenida para el año 2013 y para el año 2016. Se puede observar que la intención de dejar la empresa en Chile ha disminuido para los entornos B y C, pero ha aumentado para el A y el D. Antes la intención de dejar la empresa era mínima, de un 3%, pero ahora esta se encuentra en 11% muy similar a la del entorno B (12%)

Chile 2013 y 2016



Conflictos familiares debido al trabajo 2016



## 8.2 Conflicto trabajo - familia

El conflicto trabajo-familia es una situación personal en la que las demandas del trabajo o la sobrecarga del mismo dificultan (o incluso hacen imposible) tener una relación satisfactoria con el cónyuge, los hijos u otros familiares dependientes, así como dedicar tiempo a desarrollar otros aspectos relevantes de la vida personal (voluntariado, formación continua, deporte, ocio, etc.)<sup>3</sup>. Esto genera una situación de insatisfacción en la persona, que dificulta su desarrollo personal y profesional por stress, malestar y desaliento.

El constructo (desarrollado por Matthews et al, 2010) mide la percepción que tiene el colaborador de no poder contribuir a la familia porque el trabajo le absorbe un desproporcionado número de horas, mucha energía y toda su capacidad de concentración.

Como vemos en los gráficos, a medida que el entorno se aleja de A, el conflicto entre trabajo y familia aumenta considerablemente, y por consiguiente también el daño que se causa al colaborador y a las personas que se relacionan con él.

Del gráfico anterior podemos concluir que tanto mujeres como hombres perciben un conflicto familia-trabajo similar para todos los entornos. Las mujeres y hombres del entorno A perciben mínimos conflictos familiares debido al trabajo (9% y 8% respectivamente). Este porcentaje sube levemente en el entorno B y luego sigue subiendo hasta llegar a un 57% y 56% respectivamente en el entorno D.

## 8.3 Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer

La igualdad de oportunidades para los hombres y las mujeres, nace de la premisa de su igual dignidad y su diferencia biológica. También de su singularidad y unicidad. Englobar a todas las mujeres o a todos los hombres es un ejercicio que aunque en algún caso pueda ser útil, también lleva irremisiblemente a simplificaciones.

Descartar a hombres o a mujeres para alguna posición dentro de la empresa, por el mero hecho de ser hombre o mujer, es una injusticia y un desacierto. Sin embargo (por temas que se escapan al alcance de este informe) la realidad es que muchas empresas no son capaces de atraer, formar, y promocionar a mujeres para puestos de dirección. Por lo tanto, aunque en algún caso puede darse de un modo inadvertido e inconsciente, los entornos de las empresas a veces descartan la posibilidad de que haya mujeres en puestos de dirección. Y en muchos casos, cuando las hay, en el proceso de llegar a esas posiciones han renunciado a la maternidad, a la

<sup>3</sup> Chinchilla y Morgaras, 2007; Kelly y otros 2008



formación de una familia, o han sufrido roturas matrimoniales en cierta medida atribuibles a las responsabilidades de su trabajo.

Es malo, tanto para el resultado de las empresas, como para las personas que en ellas trabajan, que la empresa favorezca, inadvertidamente o de modo consciente, la promoción de hombres por delante de la de mujeres (o viceversa).

La igualdad de oportunidades de hombres y mujeres tiene muchas consecuencias positivas, como por ejemplo:

- **Empresas más humanas**, puesto que se tiene en cuenta las necesidades de las personas, lo cual lleva a:
  - » Mejor atención al cliente
  - » Menor conflictividad laboral
  - » Menor rotación
  - » Menor absentismo
- **Atracción de talento**, puesto que los potenciales candidatos ven la empresa como un lugar en el que se valora y fomenta la contribución por encima de otras características
- **Innovación adecuada a las necesidades del cliente**, puesto que hay personas en la empresa que son capaces de entender sus necesidades y de buscar el modo de solventarlas.
- **Mayor productividad**<sup>4</sup>.

En el IFREI medimos hasta qué punto hombres o mujeres tienen mayor facilidad de promocionar dentro de su empresa. Lo ideal sería que ni hombres ni mujeres tuviesen mayor facilidad por el hecho de serlo. Las promociones deberían concederse exclusivamente en base a los méritos (no solo resultados) demostrados en el cumplimiento de sus responsabilidades, y estos no tienen sexo de hombre ni de mujer.

Lo ideal sería que en una empresa, cuando le preguntamos a las personas “¿Es más fácil promocionar a la mujer que al hombre?” la respuesta fuese tajante: NO. Y cuando les preguntemos “¿Es más fácil promocionar al hombre que a la mujer?” La respuesta también fuese NO.

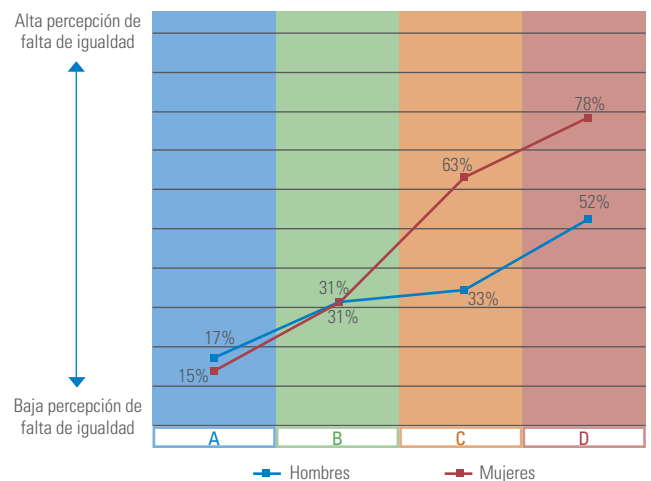
Sin embargo, nos encontramos lejos de esta situación. Los datos nos muestran que un alto porcentaje de hombres, y aún mayor de mujeres, piensan que los hombres tienen mayor facilidad que las mujeres de promocionar.

<sup>4</sup> Perotin & Robinson (2000)

También nos encontramos que un porcentaje de hombres y mujeres (más hombres que mujeres) piensan que las mujeres tienen más posibilidades de promocionar por el hecho de ser mujeres.

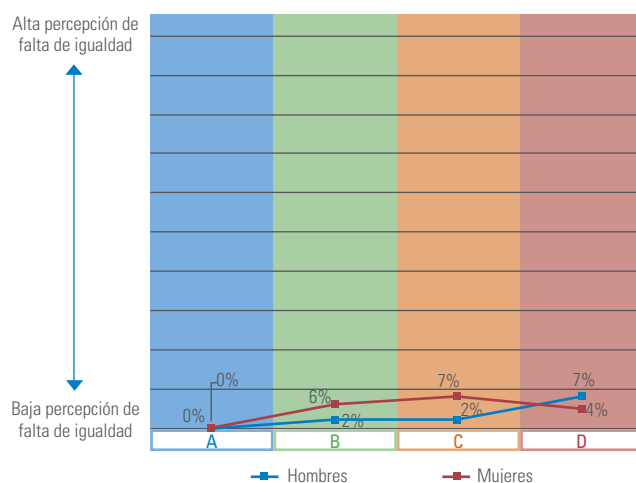
Por lo tanto, parece que los datos muestran que las personas no perciben igualdad de oportunidades en las organizaciones. Y esto es negativo tanto para la empresa y sus resultados, como para las personas que en ella trabajan.

### Falta de igualdad de oportunidades: sesgo que favorece a los hombres Chile 2016



Se puede observar en el gráfico anterior que la diferencia en la igualdad de oportunidades a favor de los hombres se percibe principalmente en los entornos C y D, y son las mujeres las que más lo sienten. En el entorno C las mujeres perciben una alta falta de igualdad de oportunidades respecto a sus pares hombres (63%) lo que aumenta a un (78%) para las mujeres en el entorno D. Por otro lado la percepción de los hombres respecto a la falta de igualdad de oportunidades es menor que la de sus pares mujeres, a pesar de que igual sienten que existe, siendo de un 33% para el entorno C y de un 52% para el entorno D. En resumen se percibe que si existe un sesgo que favorece a los hombres en temas de igualdad de oportunidades.

### Falta de igualdad de oportunidades: sesgo que favorece a las mujeres Chile 2016



Como se observa en el gráfico anterior, tanto hombres como mujeres, perciben una desigualdad mínima a favor de la mujer, situación muy distinta a la que observamos antes. Los porcentajes varían desde un 0% en el entorno A, a un 7% que perciben los hombres en el entorno D y las mujeres en el entorno C. De esto se desprende que no se percibe un sesgo que favorezca a las mujeres en temas de igualdad de oportunidades.

#### 8.4 Compromiso

Todas las personas pasamos muchas horas de nuestro día en el trabajo. Y es de suma importancia que a él podamos dedicar nuestra atención indivisa mientras lo realizamos, de modo que aportemos el mayor valor posible. Cuando en el trabajo las personas están exhaustas, preocupadas por otras actividades, o desmotivadas por la tarea que han de realizar, la experiencia es negativa para ellas y el resultado posiblemente es sub-óptimo para la empresa.

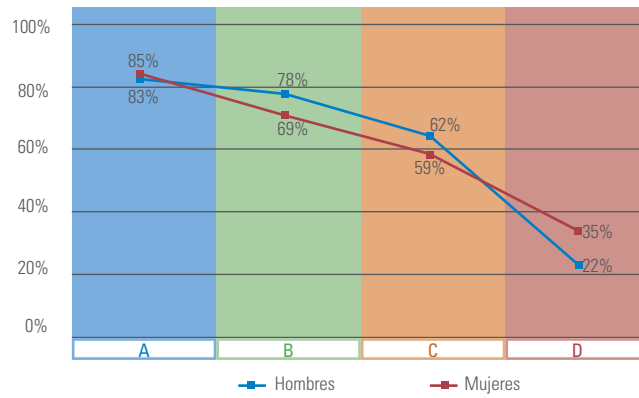
Por eso en el IFREI medimos la calidad de la experiencia de la persona en su trabajo. La calidad de la experiencia en el trabajo, lo que llamamos “fluir” se caracteriza por tres dimensiones, cuya escala desarrollaron los investigadores Schaufeli y Bakker (2003).

- **VIGOR:** mide la energía que la persona es capaz de aportar a la realización de su trabajo, el deseo de comenzar la tarea que siente al empezar el día, y la fortaleza que es capaz de aportar mientras lo realiza.
- **DEDICACIÓN:** se refiere al entusiasmo, la inspiración, y el sentimiento de orgullo que la persona siente por su trabajo.
- **ABSORCIÓN:** alude al sentimiento de felicidad mientras la persona trabaja, la capacidad de realizarlo con intensidad y la sensación de que puede centrarse mientras lo desarrolla.

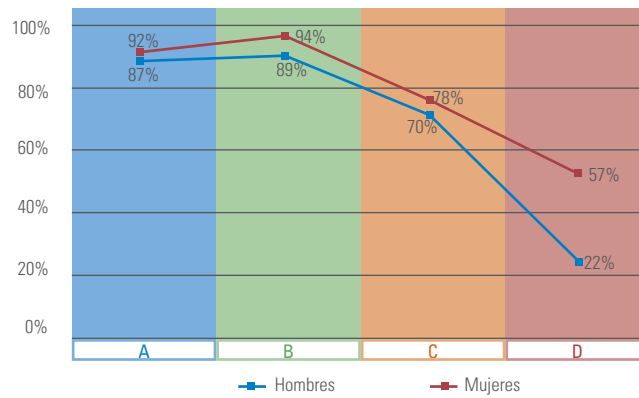
El que las personas tengan una experiencia óptima en su trabajo (fluyan) es importante puesto que está relacionado con:

- Mejor experiencia del cliente
- Mayor deseo de ayudar a los compañeros
- Mayor apertura a los cambios

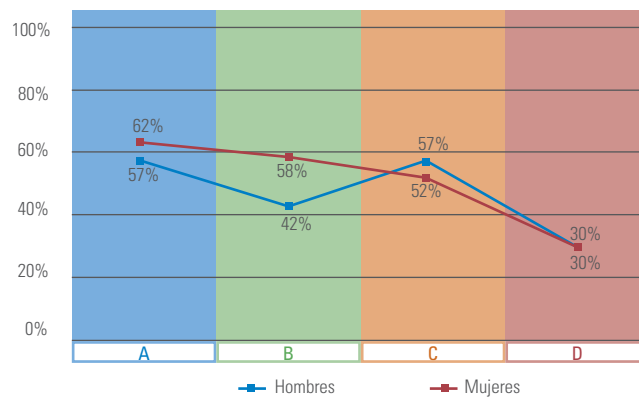
### Vigor Chile 2016



### Dedicación Chile 2016



### Absorción Chile 2016



De los gráficos anteriores podemos concluir que en términos de vigor (energía) tanto hombres como mujeres tienen una percepción muy similar. Las personas en el entorno A sienten hasta cuatro veces más fortaleza y energía que las personas en el entorno D.

Respecto a la dedicación (entusiasmo e inspiración) el porcentaje es muy alto para los entornos A, B y C, siendo un poco superior en el caso de las mujeres. Es en el entorno D en el que baja muy fuerte llegando a un 22% en el caso de los hombres y a un 57% en el caso de las mujeres.

En el tema de la absorción (felicidad) observamos un nivel más (que los anteriores) para todos, siendo en el entorno A de un 62% para las mujeres y de un 57% para los hombres. Esto baja fuertemente en el entorno D donde llega a un 30% para hombres y mujeres.

## 9 Impacto de la RFC en los colaboradores

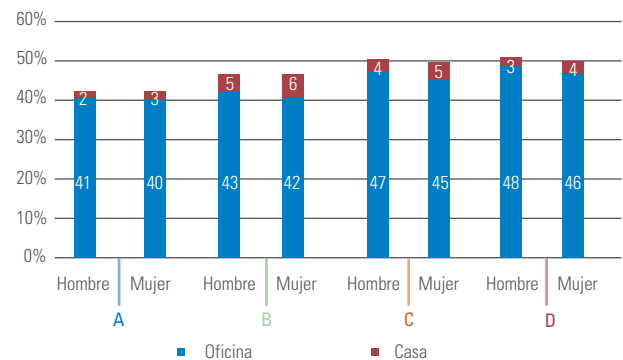
El entorno en el que trabaja la persona afecta de modo directo al colaborador, y a su modo de vida. Por lo tanto, es muy relevante conocer cómo el entorno en el que trabaja el colaborador le afecta, a él (ella) directamente, y de modo indirecto a sus familiares y su entorno social.

### 9.1 Horas de dedicación al trabajo

“El tiempo es oro” es un popular refrán, y a la vez es una realidad certera. El tiempo es un recurso de características muy singulares, que lo hacen especialmente valioso. Por una parte, y a diferencia de otros recursos, cada día todos nosotros lo poseemos en la misma medida (24 horas/día). Por otra parte, es inflexible (nadie puede generarlo); es intransferible (no podemos venderlo, regalarlo ni comprarlo); es incierto (no es posible saber cuánto tiene cada uno, sino sólo cuánto hemos consumido); y no es acumulable.

Por todo ello, es de suma importancia invertirlo prudentemente, con moderación, en los distintos roles y de acuerdo a las distintas fases de la vida. En este recurso, “tiempo”, dedicar mayor cantidad a una faceta quiere decir, ineludiblemente dedicarle menos a otras. Esto no sucede así con otros recursos, como por ejemplo con la energía: al dedicarle más energía a una actividad, por ejemplo el deporte o incluso el trabajo, uno puede por ello tener más energía para otras actividades, como por ejemplo el hogar, ya que la energía es un recurso flexible, que es factible generar y en cierta medida, acumular.

Promedio de horas a la semana de trabajo Chile 2016



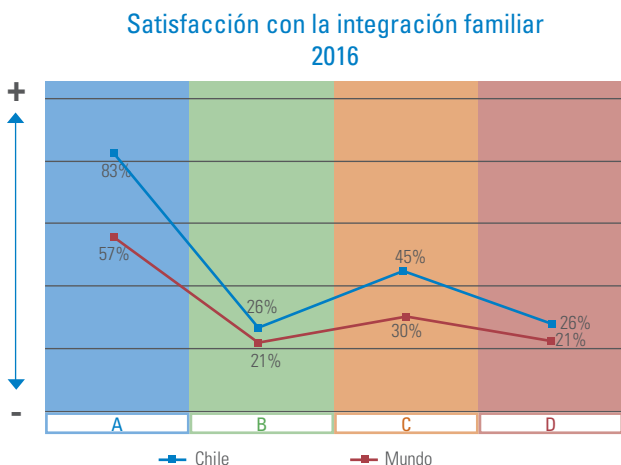
En el gráfico anterior se observa que hombres y mujeres trabajan un número de horas similar en la oficina. Tanto hombres como mujeres, ubicados en el entorno D, trabajan más horas (en la casa y oficina) que los ubicados en los entornos A y B. La diferencia total de horas trabajadas de un hombre del entorno A y del entorno D es de 8 horas (promedio a la semana) y en el caso de las mujeres es de 7 horas. También observamos que en los entornos C y D los hombres y mujeres trabajan más de 45 horas semanales.

### 9.2 Satisfacción con la integración trabajo – familia

Las circunstancias familiares de los trabajadores pueden ser muy diversas. Por ello, además de medir el número de horas que la persona dedica a su tarea profesional, es importante medir su experiencia subjetiva de cómo integra su vida laboral y familiar.

En el IFREI medimos el nivel de satisfacción de la persona con la gestión del tiempo y la atención prestada a la familia y el trabajo, de modo que los dos ámbitos encajen armónicamente con el objetivo que se ha propuesto. Lo hacemos con una escala reducida que hemos extraído de la que originalmente produjo Valcour, M. (2007).

Esta variable es relevante para el estudio de la RFC porque la satisfacción viene en gran medida facilitada por los recursos que la empresa proporciona a la persona para realizar el trabajo de modo autónomo y flexible, de forma que pueda contribuir en el trabajo sin que se vea afectada negativamente en su vida familiar. Como no podía ser de otra manera, la satisfacción con la integración trabajo-familia es mucho mayor para las personas que trabajan en entornos A (enriquecedores) o B (favorables) que para las personas que están en entornos C (desfavorables) o D (contaminantes).



En el gráfico anterior se observa la satisfacción con la integración trabajo y familia que tienen los colaboradores en Chile y en el mundo. En la medida que las personas se encuentran en un mejor entorno perciben una mayor satisfacción con su integración familiar. Para todos los entornos la satisfacción percibida en Chile es mayor que en el mundo. En Chile, en el entorno A esta alcanza un 83% y baja a un 26% en el entorno D. En el mundo también baja pero con menos fuerza, de un 57% a un 21% respectivamente.

### 9.3 Autonomía en el trabajo

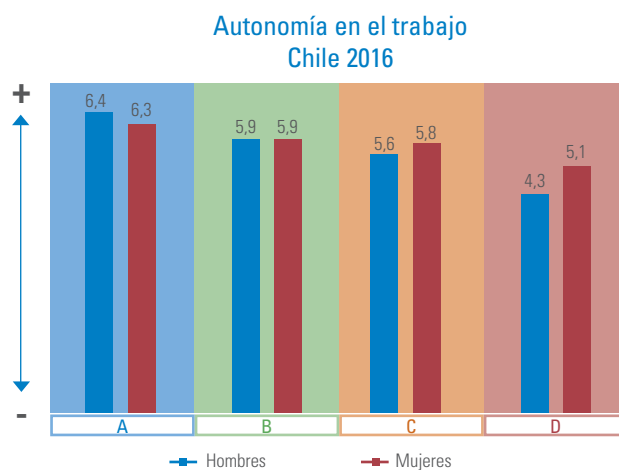
La persona humana posee una identidad propia que debe continuamente perfeccionarse. Podemos decir que es un ser inacabado que tiene la necesidad de auto desarrollarse para alcanzar su plenitud. Las necesidades básicas, inherentes a la naturaleza humana, son de tres tipo (Ferreiro & Alcázar, 2002): *materiales*, es decir, las que se relacionan con el mundo material sensible; *intelectuales*, que se relacionan con el aumento del conocimiento operativo, la capacidad de controlar el mundo externo; y *afectivas*: aquellas ligadas al logro de relaciones enriquecedoras con otras personas, en las que la persona se siente acogida en cuanto que ser único.

Como la persona es además un ser libre, su satisfacción al cubrir esas necesidades es mucho mayor si consigue satisfacer esas necesidades de modo autónomo frente a si lo consigue coaccionado por su entorno.

Así pues, la autonomía de que una persona disfruta en el cumplimiento de sus deberes laborales, es de suma importancia para generar satisfacción. Es por ello que en el IFREI medimos

el grado de autonomía de que gozan las personas, y hasta qué punto el entorno en el que desarrolla su trabajo (A-B-C-D) está relacionado con la percepción de autonomía.

La variable **Autonomía** se refiere a la percepción que tiene el colaborador de que es básicamente su responsabilidad decidir cómo realizar su trabajo. Para medirla utilizamos una escala desarrollada por (Behson, 2005).



La percepción de autonomía por parte de los trabajadores chilenos, tanto hombres como mujeres disminuye en la medida que se encuentran en un peor entorno. El entorno D evidencia la peor percepción de autonomía siendo esta percepción peor en los hombres que en las mujeres (4,3 y 5,1 respectivamente).

### 9.4 Motivaciones

Como acabamos de resaltar en el enunciado anterior, las personas tienen tres tipos de necesidades materiales, intelectuales y afectivas. Las personas buscan satisfacer dichas necesidades, y eso es lo que supone un impulso para actuar, es decir, eso constituye sus motivos. Lo que puede motivar a uno, puede no hacerlo a otro. Por ejemplo, una persona que tiene suficiente dinero, puede no sentirse movido a conseguir más. Mientras que otra con la misma capacidad económica, puede sentirse movido a seguir acumulando. Lo que impulsa a unas personas y otras es distinto (Ferreiro & Alcázar, 2002).

La calidad global del trabajo depende en gran medida, de la calidad de participación de los miembros del equipo; ésta, a su

vez, depende de cierta disposición interior de los miembros para involucrarse en la organización. Por eso, al referirse a la motivación se habla de una “favorable disposición” de las personas o, por el contrario, de “resistencia” de los colaboradores para cumplir con sus responsabilidades (Chinchilla, 2002).

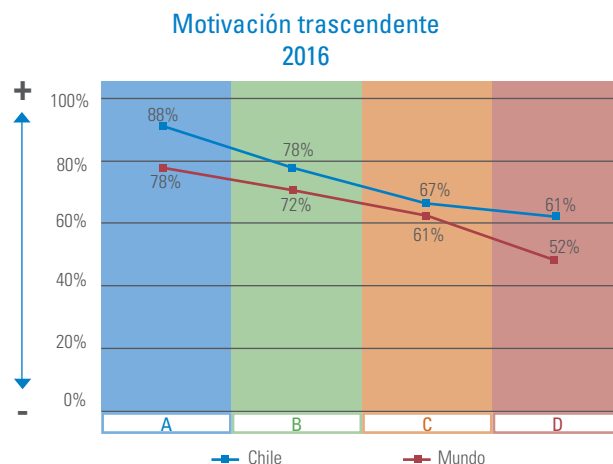
En el IFREI pensamos que es de máxima importancia el saber qué mueve a la acción a las personas, es decir: qué es motiva a actuar, qué resultados buscan en sus acciones habituales. Por ello distinguimos entre tres tipos de resultados:

- **Motivo trascendente:** el que le sucede a la persona con la que se interactúa. Es decir, como cambia la realidad del que recibe la interacción (el servicio) por el hecho de haber interactuado. Por lo tanto, lo que habitualmente llamamos “**motivación trascendente**,” es la que lleva al colaborador a buscar que sus acciones generen un bien a otras personas. Tiende a ayudar colegas de trabajo, consumidores, proveedores, o familiares a resolver sus problemas o atender sus necesidades.
- **Motivo intrínseco:** es el que le ocurre a la persona que realiza la acción como consecuencia de haber actuado independientemente de la respuesta de los demás. Es un resultado interno a la persona. Por lo tanto, lo que habitualmente llamamos “**motivación intrínseca**”, es la que lleva a realizar el trabajo por el bien que se recibe del hecho de realizarlo: el aprendizaje y la experiencia que el trabajo proporciona.
- **Motivo extrínseco:** es el cómo reacciona un tercero externo a la persona que actúa. Por lo tanto, este resultado depende de la voluntad y de la capacidad de otro. Lo que habitualmente entendemos como “**motivación extrínseca**”, es la que lleva a realizar el trabajo por la reacción que esto generará en otros: por ejemplo, la remuneración que pagarán, el respeto y admiración que mostrarán, el reconocimiento que ofrecerán, etc.

a. **Motivación trascendente:** La motivación trascendente es aquella que busca el beneficio a los otros a través de mi trabajo. Los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que se prioriza es el interés del equipo en su conjunto y tener un impacto positivo en este.

La calidad motivacional es la búsqueda consciente y voluntaria de resultados trascendentes de las decisiones, sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tiene la búsqueda de los resultados extrínsecos e intrínsecos que simultáneamente pretenda alcanzar el decisor (Pérez López, 1993).

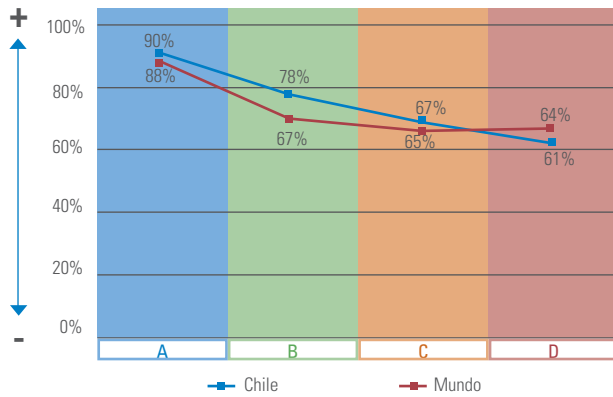
Así pues, en el IFREI estudiamos la relación entre la calidad motivacional y el entorno de RFC. Para ello preguntamos los encuestados “¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?” y le damos la opción de decir hasta qué punto esa motivación es por motivo trascendente, por motivo intrínseco o por motivo extrínseco.



La motivación trascendente es uno de los impactos que se miden en este modelo. Como se puede observar en el gráfico superior, la motivación trascendente en Chile es superior a la del mundo para todos los entornos. En el entorno A la motivación trascendente es muy alta alcanzando un 88% en Chile y un 78% en el mundo. Luego baja continuamente hasta llegar a un nivel del 61% en el entorno D para Chile y un 52% para el mundo.

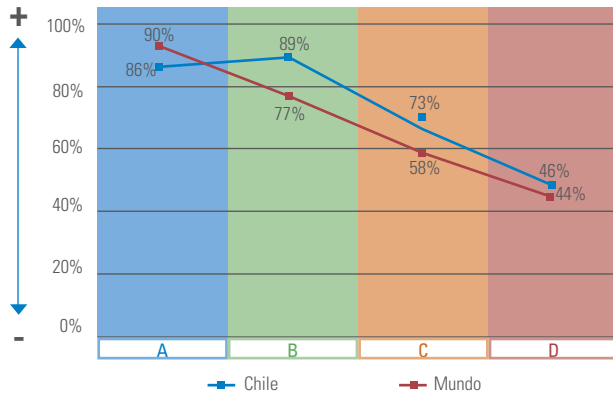
Ahora si comparamos los resultados de Chile en el año 2016 y el año 2013 observamos que a niveles generales hay un aumento en la motivación trascendente. En el entorno A, el año 2016 la motivación es levemente inferior a la observada el año 2013, un 88% versus un 90% respectivamente, pero a pesar de esto ambos son porcentajes tremendamente positivos. En los entornos B y C la motivación observada el año 2016 es levemente superior, para luego bajar un poco en el entorno D.

### Motivación trascendente Chile 2013 y 2016



b. **Motivación intrínseca:** Actualmente los bienes, los servicios, e incluso las industrias evolucionan rápidamente. Es por tanto crucial que las personas aprendan constantemente para poder adaptarse a dichos cambios. Por ello, que tengan una motivación intrínseca, es decir que deseen que sus acciones produzcan un aprendizaje operativo, es de máxima importancia.

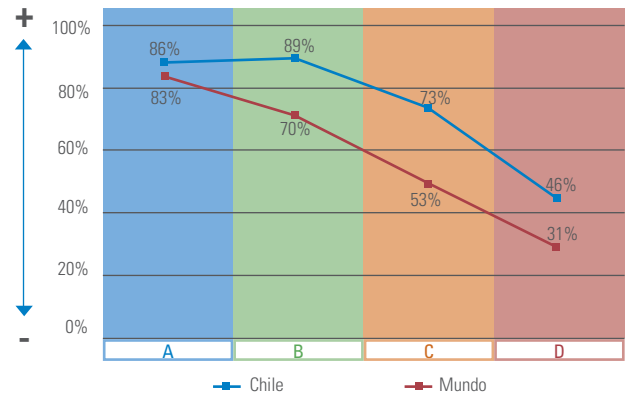
### Motivación intrínseca 2016



Para el año 2016 observamos que la motivación intrínseca en Chile se comportó de manera más favorable que en el mundo siendo muy superior principalmente en los entornos B y C. En estos entornos, en Chile la motivación fue de 89% y 73% mientras que en el mundo fue de 77% y 58%, más bajo para ambos entornos.

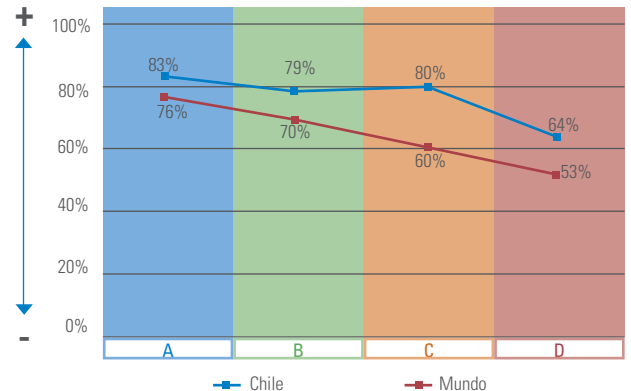
Si comparamos los resultados de Chile en distintos periodos de tiempo, observamos que el 2016 existe a todo nivel una mayor motivación intrínseca. Incluso en el entorno contaminante (D) hay una gran mejora, subiendo de un 31% el año 2013 a un 46% para esta medición. La mayor diferencia, de 20 puntos, se observa en el nivel C, ya que este año la motivación intrínseca alcanza un valor del 73% subiendo desde un 53%.

### Motivación intrínseca Chile 2013 y 2016



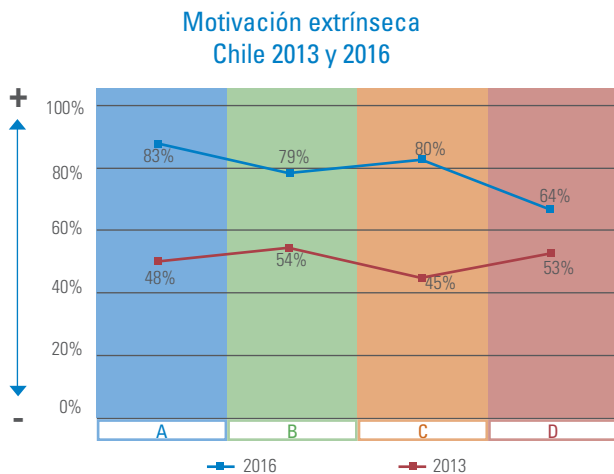
c. **Motivación extrínseca:** La motivación extrínseca está directamente relacionada con aquello que el colaborador puede obtener de las demás personas por su trabajo. Está compuesta por todos los estímulos o recompensas externas que necesita el individuo para realizar una determinada acción o actividad como serían los incentivos económicos, la promoción, el reconocimiento de mi trabajo, alcanzar un cierto estatus.

### Motivación extrínseca 2016



La motivación extrínseca en Chile es superior a la media del mundo para este 2016 para todos los entornos. Pero si observamos atentamente nos damos cuenta que la pendiente de ésta es casi plana, es decir no hay grandes diferencias en este tipo de motivación en la medida que nos cambiamos de entorno (a excepción del entorno D donde baja bruscamente). Este tipo de motivación es a corto plazo y se refiere principalmente al pago que se recibe por el trabajo.

En el gráfico a continuación se presentan los resultados obtenidos en Chile en dos periodos de tiempo distintos (2013 y 2016), observando un aumento muy grande.



## 10 Impacto de la RFC en el entorno social

Las personas que trabajan en una organización, forman parte del entorno social en el que desarrollan su actividad laboral. Por ejemplo, a través de su rol como padres, esposos, hijos y miembros de comunidades y asociaciones. Por lo tanto, si la empresa provee a las personas de recursos (por ejemplo: éticos, de salud o de conocimiento) adecuados, estos colaboradores podrán aportar más en su entorno social. Si por lo contrario, la empresa agota los recursos (de energía emocional, salud física, tiempo) de las personas, estos serán menos capaces de aportar a su entorno.

La empresa puede, por tanto, aportar a su entorno a través de cómo trata a sus colaboradores y los recursos que genera en éstos. La empresa puede, sin embargo, mermar los recursos del entorno si agota los recursos de sus colaboradores y éstos no son, por tanto, capaces de ser responsables en los roles en los que están comprometidos.

### 10.1 Tiempo de dedicación a los hijos (cuando estos son menores de 14 años)

Como hemos considerado anteriormente, el tiempo es un recurso escaso de características muy peculiares (no transferible, inelástico, e incierto entre otras).

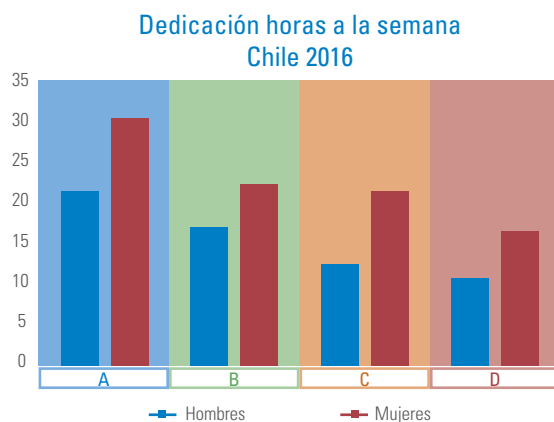
Por ello en el IFREI, no solo preguntamos cuántas horas la persona dedica a su trabajo, sino también cuántas dedica a su familia. Ya que podría darse el caso de que las horas que se liberan en los entornos enriquecedores y favorables, las personas las dedicasen a intereses personales no relacionados con sus familias.

Por otra parte preguntamos al colaborador, cuántas horas dedica su cónyuge (por lo tanto, las mujeres nos contestan cuánto dedican sus maridos a los hijos; y a los hombres cuánto dedican sus mujeres).

La información obtenida para el 2016 se encuentra en los siguientes gráficos y tablas. A nivel general los datos muestran que, independientemente del entorno de trabajo, hombres y mujeres indican que las mujeres dedican más tiempo a los hijos que los cónyuges/maridos.

	Número de horas a la semana que usted pasa exclusivamente con su hijo	Número de horas a la semana que su pareja pasa exclusivamente con su hijo
Mujeres	24,8	17,0
Hombres	17,4	25,9

En el siguiente gráfico se desglosa la información obtenida por tipo de entorno en el que se ubica la persona. Se observa que el entorno (A-B-C-D) en el que la persona desarrolla su trabajo está altamente relacionado con el número de horas que el colaborador dedica a sus hijos.





Para todos los entornos, las mujeres le dedican más tiempo a sus hijos que sus pares hombres. En el entorno A las mujeres les dedican aproximadamente 10 horas más que sus pares hombres, mientras que en el entorno D le dedican 5 horas más. También llama la atención que las horas dedicadas por los colaboradores en el entorno D son la mitad de las que les dedican tanto hombres como mujeres en el entorno A. Así una mujer en el entorno A le dedica 30,4 horas a sus hijos mientras que una mujer del entorno D solo le dedica 16,0 horas. En el caso de los hombres, en el entorno A le dedican 20,1 horas y en el entorno D sólo 10,9 horas.

## 10.2 Aporte a la educación y bienestar de los hijos

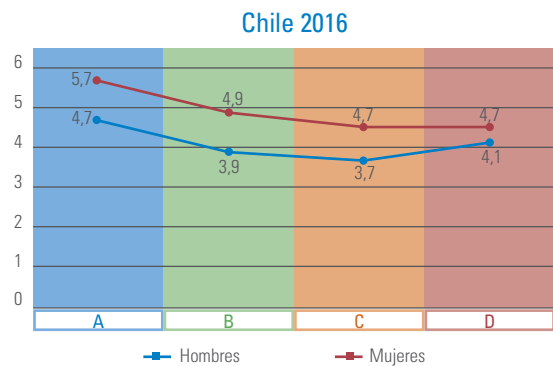
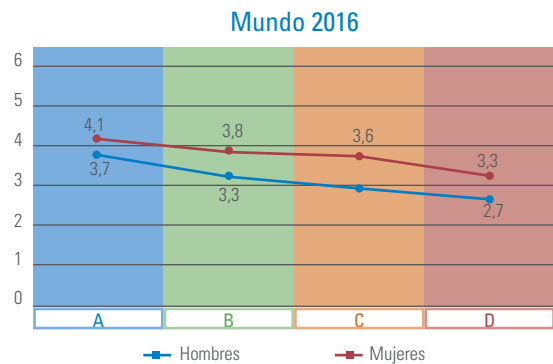
Los padres tienen un rol ineludible en la formación de sus hijos. Tanto en el aporte a su equilibrio socio-emocional, como a sus habilidades sociales, como a las destrezas básicas de higiene, cuidado personal y rendimiento académico.

### a. Cenar

Comer por lo menos tres comidas en familia todas las semanas permite criar niños más sanos. (Neumark-Sztainer, Larson, Fulkerson, Eisenberg, & Story, 2007). Entre otros beneficios, el compartir las comidas con los hijos fomenta:

- **Buena salud socio-emocional:** cuando se come en familia los niños desarrollan habilidades sociales. Es decir que desarrollan la comunicación; las buenas maneras de sentarse a la mesa, tomar los cubiertos, masticar e ingerir los alimentos; interrelacionarse; expresarse bien para exponer sus ideas y los que entiendan; saber escuchar y respetar las opiniones de los otros, etc.
- **Buena nutrición:** se sabe que los niños que comen en familia tienden a tener una nutrición más equilibrada puesto que los padres son los que deciden los menús en lugar de ser ellos mismos quienes eligen qué comen y en qué cantidad (Eisenberg, Olson, Neumark-Sztainer, Story, & Bearinger, 2004).
- **Menor índice de trastornos o desorden alimenticio** (como la anorexia o la bulimia): los padres en las comidas pueden captar comentarios, comportamientos y modos de hacer propios de las primeras fases de estas enfermedades y por lo tanto pueden intervenir con mayor rapidez.

Por otra parte, el comer juntos facilita el diálogo que es necesario para conservar las raíces culturales y fomenta la unidad familiar. Por ello, en el IFREI preguntamos a los padres con hijos menores de 14 años cuántos días a la semana suelen cenar con sus hijos, obteniendo los siguientes resultados:



Al igual que en el tema de la dedicación de horas, en Chile las mujeres, independientemente del entorno en el que se ubiquen, comen más días a la semana que sus pares hombres, con sus hijos menores de 14 años. Una mujer del entorno A come aproximadamente 6 días con ellos, y una mujer del entorno D, 5 días. En el caso de los hombres ellos comen entre 4 días (entornos B, C y D) y 5 días con sus hijos (A). Existe también una gran diferencia entre lo que pasa en Chile y en el mundo. Se observa también que en Chile tanto mujeres como hombres, independientemente del entorno en el que se ubiquen, comen más días a las semanas con sus hijos que sus pares del mundo.

### b. Leer

Los padres tienen un rol instrumental de gran importancia en el desarrollo cognitivo y educativo de sus hijos. Por una parte, son ellos los que eligen el colegio de sus hijos. Por otra, de mucha más importancia, y que requiere mucha más dedicación, es su compromiso en la educación de los hijos y sirviéndoles de modelo a seguir.

Entre las prácticas más recomendadas a los padres en su trabajo educativo, especialmente en los primeros años de vida del niño, está la de compartir ratos de lectura con ellos. Esto incluye tanto el leer en voz alta mientras ellos escuchan, como –cuando son un poco más mayores-, escucharles y leer con ellos.

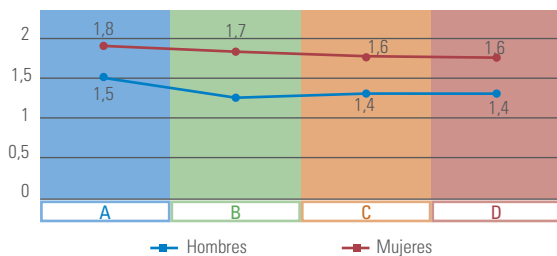
Entre los beneficios de esta práctica, las investigaciones (Cunha et al., 2006) han encontrado que, leer con los hijos está relacionado con:

- El pronto desarrollo de la lecto-escritura de éstos, lo cual es de suma importancia para que el niño pueda seguir una educación primaria adecuada.
- Desarrollo cognitivo y de la capacidad de comprender de los hijos.
- Mejor rendimiento académico en años posteriores.

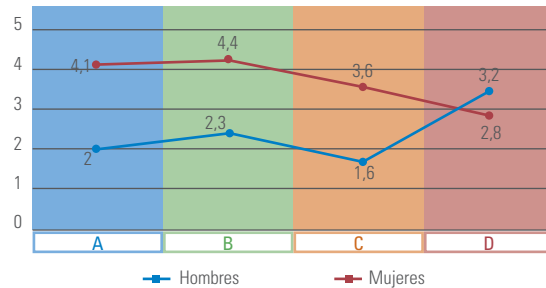
La investigación también muestra que estos beneficios se dan en los distintos estratos económicos. Sin embargo, muestra también que la correlación es mayor en niveles socioeconómicos más bajos.

Con esto en mente, se preguntó en la investigación IFREI cuántos

Mundo 2016



Chile 2016



días a la semana los padres leen con sus hijos (menores de 14 años) obteniendo los siguientes datos para Chile y el mundo.

En los gráficos anteriores observamos principalmente dos temas. El primero, es que en Chile, tanto hombres como mujeres, independientemente del entorno, leen más días a las semanas con sus hijos que sus pares del mundo. Por ejemplo, en el entorno A, las mujeres en Chile leen 4 días a la semana con sus hijos y los hombres 2 días, mientras que en el mundo es 1,8 días para las mujeres y 1,5 para los hombres. El segundo tema es que para los entornos A, B y C, las mujeres, leen más días a la semana que sus pares hombres. Solamente en el entorno D en Chile, se observa que los hombres leen más veces a la semana con sus hijos que las mujeres.

### c. Salud

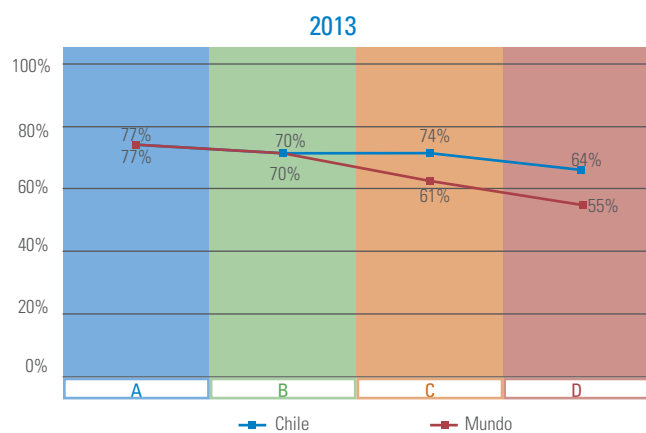
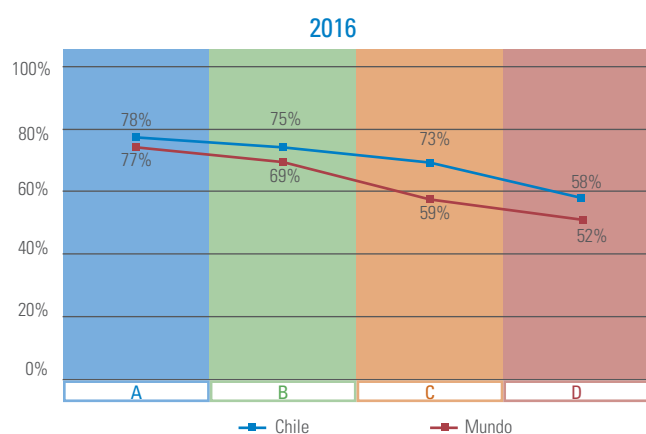
La salud de los ciudadanos de un país es de máxima importancia para el mismo. En las últimas décadas desastres naturales (por ej.- tsunami de Japón en el 2011); epidemias (como la del ébola del 2014); o enfermedades como la obesidad (que afecta a un 27% de persona en países como USA) han creado enormes retos para las administraciones locales, gobiernos centrales, y agencias internacionales, que deben unir sus esfuerzos para encontrar soluciones que mejoren el bienestar de las personas.

Entre los costos sociales asociados a la falta de salud generada en entornos laborales está:

- El aumento del costo sanitario, por las consecuencias del tabaquismo, alcohol, ansiedad, insomnio que en un elevado número de ocasiones está relacionado con el stress laboral.
- La disminución de la productividad del país, por la incapacidad de las personas que enferman de seguir aportando al mismo nivel en que lo harían si no les faltase la salud.
- El costo de la cobertura social de las personas en situaciones crónicas que se hacen incapaces de participar en

el mundo laboral, necesitando por tanto cobertura por ejemplo, para bajas de larga enfermedad.

En el IFREI preguntamos a los colaboradores como sentían que es su salud en relación a la de otras personas de su edad y de su entorno social inmediato. Las respuestas nos muestran que el entorno de RFC está directamente relacionado con el nivel de salud que la persona percibe tener. Con esto en mente se comparan a continuación las percepciones de salud en Chile con las de los



colaboradores en el mundo, y se comparan también con los resultados obtenidos el 2013 para este mismo ítem.

Observamos en los gráficos anteriores que tanto en el 2016 como en el 2013, para todos los entornos, que los colaboradores en Chile indican que tienen una mejor que sus pares en el mundo. Así también se observa que en la medida que empeora el entorno,

empeora también la salud percibida.

#### d. Calidad de vida

Cualquier sociedad del mundo busca una organización y un modo de vida en el que los ciudadanos tengan un bienestar lo mayor posible. Sin embargo, cada sociedad lo hace del modo que ve más conveniente, con sistemas de gobierno, propuestas políticas, y organizaciones sociales que pueden diferir en gran medida. Lo que no difiere es la meta: generar calidad de vida.

El concepto calidad de vida es complejo, y resultaría difícil llegar a un consenso sobre lo que esto significa. En este informe, la calidad de vida la medimos con unos parámetros muy sencillos, que no son de modo alguno omnicomprendidos. Sin embargo, estos parámetros sí que nos dan una media, que unida a otras ya reportadas en este informe (como por ejemplo el de la satisfacción trabajo-familia; el conflicto trabajo-familia; el número de horas dedicados a los hijos; el fluir en el trabajo) nos facilitan una medida bastante precisa de la salud social de una comunidad – o país.

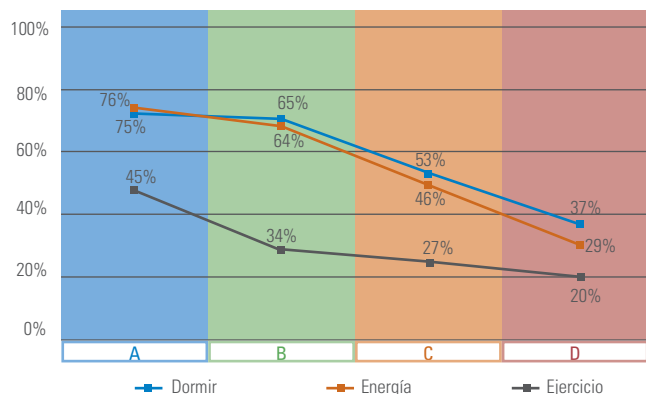
En este informe calidad de vida se refiere a la capacidad de desarrollar una actividad normal de modo operativo. Por ello medimos la calidad del sueño; la energía una vez la persona está fuera del trabajo; y el ejercicio que logra realizar.

En concreto y de máxima importancia está el efecto sobre la calidad del sueño. Algunos estudios (Durmer & Dinges, 2005) muestran que una deficiente calidad del sueño está relacionada con:

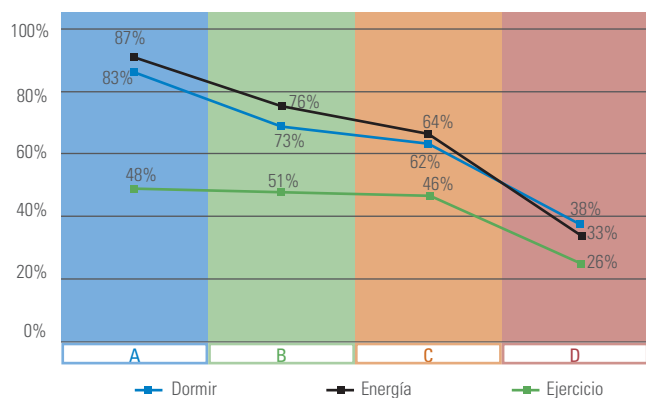
- **Disminución de la atención durante el día**, a causa de que la memoria y la habilidad cognitiva se vuelven deficientes, y con el consiguiente riesgo de sufrir lesiones ocupacionales (el riesgo puede ser hasta de un 200%).
- **Aumento de la presión arterial**, empeoramiento del sistema inmune, e incremento del riesgo de ataques cardíacos, de obesidad y de apoplejía, aumentando por tanto el riesgo de mortalidad.
- **Aumento de la incidencia de depresión** y otros trastornos mentales
- **Incremento de los problemas sociales** y de pareja.

Los datos recogidos en el estudio IFREI muestran una correlación muy elevada entre el entorno de RFC y la calidad de vida medida según estos tres parámetros

### Mundo 2016



### Chile 2016



Tal como se observa en los gráficos anteriores, para los tres parámetros, y en todos los entornos la situación en Chile se observa más favorable que en el mundo. También se da, tanto para Chile como para el mundo, que el parámetro más bajo es el ejercicio, con porcentajes inferiores al 50% en todos los entornos. De los tres parámetros el mejor evaluado es la energía, pero baja bruscamente del entorno B al D, tanto para Chile como para el mundo. Esto quiere decir que aquellas personas ubicadas en entornos más contaminantes ven su energía disminuir fuertemente, al igual que la calidad de su sueño.



## CONCLUSIÓN

---

Como hemos dicho ya, el modelo IFREI habla de entornos, ya que en una empresa existen tantos entornos como personas la integran. Cada una de las personas que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un supervisor/líder concreto, y percibirá la cultura de un modo u otro. Es nuestra labor como directivos la que debe fomentar que cada vez haya más entornos enriquecedores en la empresa. Es decir, es nuestra responsabilidad como directivos el favorecer que las personas puedan ser mejores miembros de una familia y de la sociedad, como resultado de estar involucrados en la empresa. Y que sean mejores colaboradores porque transfieren actitudes, conocimientos y habilidades desde las distintas esferas de su vida a su entorno profesional.

Que las empresas fomenten la Responsabilidad Familiar Corporativa es tarea de todos los que estamos involucrados en el ejercicio de la dirección de personas en las organizaciones. De modo aún más crítico de los que ejercen responsabilidades ejecutivas, responsabilidades de gobierno corporativo, y responsabilidades políticas.

Que las empresas desarrollen la Responsabilidad Familiar Corporativa redundará en beneficio de todos. Como hemos visto la RFC facilita unos mejores resultados empresariales, dado que las personas están más comprometidas, tienen una menor intención de dejar la empresa, y perciben una mayor igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

La RFC redundará en bien de los colaboradores, que tiene una mayor calidad de vida y una mayor satisfacción con su conciliación trabajo-familia, un menor conflicto entre trabajo y familia, y dedican un total menor de horas al trabajo.

La RFC repercute también en la sociedad en su conjunto, ya que los colaboradores pueden ofrecer una mejor educación de los hijos, a través de su involucración en las tareas escolares, y lúdicas, lo cual facilita la prevención de daños y costos sociales posteriores.

La tarea de fomentar la RFC no es sencilla. Sin embargo, vale la pena porque es para el bien de muchos. Esperamos que este informe aporte luces e incentivos para recorrer este camino.



## PAÍSES COLABORADORES DEL ESTUDIO IFREI

### Argentina



**Patricia Debeljuh**

Es la Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del IAE Business School, Universidad Austral. Es Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra- España (2002). En 2013 realizó el Programa de Alta Dirección en el IAE Business School de Argentina.

Durante más de diez años fue Profesora Titular Ordinaria en la Universidad Argentina de la Empresa a cargo de la materia Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable en las maestrías de la Escuela de Dirección de Empresas.

Su experiencia académica se ve enriquecida por trabajos de investigación en diversas empresas nacionales e internacionales dirigidos a implementar la gestión de la ética dentro de las organizaciones, la responsabilidad familiar corporativa y el desarrollo de mujeres directivas. Ha acompañado procesos de la acreditación IFREI en empresas de Argentina y de Centroamérica contratada por EMPREPAS, ANEP y OIT.



**Maria Elena Ordoñez y Revuelta**

Coordinadora e investigadora Senior en el Centro Conciliación Familia y Empresa de IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina. Tiene un PhD en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra en 2014 y un MBA en IAE Business School, por la Universidad Austral de Buenos Aires en 2003.

Su trayectoria profesional como investigadora se ha centrado en temas de Responsabilidad Familiar Corporativa y liderazgo en las organizaciones e integración familia y trabajo en la gestión empresarial. Ha sido profesora en la Universidad Argentina de la Empresa y en la Universidad Internacional de Catalunya en temas de gestión de proyectos y diseño, y evaluación de Políticas Familiares.

Ha trabajado en diversas empresas Latinoamericanas como consultora, enfocada en el asesoramiento, la gestión de proyectos en áreas de Dirección de Personas, Conciliación trabajo y familia, RSE e invasión.



## Chile



**Maria José Bosch Kreis**

Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School y Profesora Asociada, ESE Business School.

Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional. Dirige el Club IFREI Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Ph.D. in General Management, IESE Business School. Master of Research in Management, IESE Business School. Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile.



**María Paz Riumalló Herl**

Directora Ejecutiva del Centro trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, mujeres en la dirección y liderazgo. Ha investigado también en temas de ética y gobierno corporativo.

MBA, ESE Business School de la Universidad de los Andes. Ingeniero Comercial de la Universidad de los Andes.



**Roberta Capelli Aspillaga**

Coordinadora del Club IFREI Chile. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia y liderazgo femenino. Administradora de Servicios, Universidad de los Andes.

## Colombia



**Sandra Idrovo**

PhD – Comunicación Cum Laude y M.A. – Ciencias de la Información, Suma Cum Laude, de la Universidad de Navarra, Pamplona – España.

Directora de Investigación y Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE – Business School. Consultora en temas de conciliación trabajo-familia. Ha dictado conferencias y presentado trabajos de investigación, sobre temas de Comunicación y Cultura y Cultura y Empresa en Ecuador, EE.UU., Italia, Turquía, Inglaterra y Uruguay.



**Carolina Torres**

Internacionalista y politóloga de la Universidad del Rosario, Bogotá- Colombia, Especialista en Proyectos para el Desarrollo, Universidad Externado de Colombia.

Investigadora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE- Business School, enfocada en temas de RSC y conciliación trabajo-familia.

## Filipinas



**Maria Victoria Caparas**

Profesora Asociada de la Universidad de Asia y el Pacífico. Imparte cursos de Organizational behavior, Gestión de Recursos Humanos y métodos de investigación de gestión. Recibió su Ph.D en Gestión por la Universidad de Navarra, su máster en Administración de Negocios por la Universidad de Londres y su carrera (*summa Cum Laude*) en Administración de Negocios por la Universidad de East. La Dr. Caparas es la principal investigadora del Club IFREI en Filipinas. Ella participó en uno de los grupos expertos de Naciones Unidas sobre la preparación de Año Internacional de la Familia en 2014.

## Guatemala



Hugo Cruz

Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (*Cum Laude*) por la Universidad de Navarra. Realizó su tesis doctoral sobre los “Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la motivación de los colaboradores”. Es Director Académico de UNIS Business School y Director Ejecutivo del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, ambas instituciones de la Universidad del Istmo (Guatemala). Desde 2009 colabora con el ICWF en la aplicación del IFREI en Guatemala. Es socio consultor de NCH and Partners. Casado y padre de 4 hijos.



María Olga Umaña de Matheu

Licenciada en Administración de Empresas (*Cum Laude*) por la Universidad Francisco Marroquín. Cuenta con un MBA con énfasis en mercado. Ha desarrollado toda una trayectoria laboral en el campo de la Investigación de mercados y mejora de estrategias de marketing. Actualmente es socia de Action Market, empresa especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo desde el año 2009 en la ejecución de varios proyectos de investigación en el área de trabajo balance-familia y ética empresarial, entre ellos la aplicación del IFREI en Guatemala. Casada y madre de 3 hijos.



Elisa Gómez de Rodríguez

Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar y Máster en Educación Universitaria por la Universidad del Istmo. Después de una exitosa trayectoria profesional en empresas de gran calado como Colgate-Palmolive, decidió independizarse y fundar Action Market, empresa especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo desde el año 2009 en la ejecución de varios proyectos de investigación en el área de trabajo balance-familia y ética empresarial, entre ellos la aplicación del IFREI en Guatemala. Casada y madre de 3 hijos.

## El Salvador



### Carmen Elena Hernández de Velado (Kalena)

Master de Matrimonio y Familia, por la Universidad de Navarra, Pamplona, España, (tesis en curso) Promoción 2016. Master en Bioética (2007) por la misma Universidad, en alianza con la Universidad del Istmo, Guatemala.

Master en Docencia por la Universidad del Istmo, Guatemala (2004). Recibió el diploma que la acredita como experta en el tema "Formación por Competencias (área Gerencial)", del programa piloto modalidad distancia, con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Milán, Italia y en alianza con el INSAFORP. Colabora como columnista en la sección Editorial de LA PRENSA GRAFICA desde 1990. Escribe también para la revista femenina ELLA, para la sección "Estilos", publicada por ese mismo periódico mensualmente.

Fundadora y Presidenta de la Fundación EMPREPAS, Miembro del Comité Nacional de Balance Familia y Trabajo y del Comité de RSC de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). Le fue otorgado el reconocimiento de "Profesional del Año 2014", de parte de la Universidad Dr. José Matías Delgado, en El Salvador, de la cual se obtuvo una licenciatura en administración de empresas, cuya tesis recibió la primera mención honorífica otorgada en la facultad de economía de esa Alma Mater.



### Emma de los Santos

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Durante 10 años laboró en la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa CEL, en diversas unidades administrativas. Luego fue Directora Ejecutiva del Centro de Capacitación Profesional para la Mujer SIRAMÁ. A continuación, desarrolló su trayectoria profesional como consultora de organismos no gubernamentales coordinando planes estratégicos con enfoque de procesos bajo Normas ISO.

Desde el año 2012 se ha desempeñado en forma paralela como Coordinadora Técnica del Plan Piloto realizado por Fundación EMPREPAS junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), dirigiendo a nivel local la investigación IFREI 2.0. En los últimos años también se ha dedicado a dirigir junto a su esposo una empresa familiar.

## México



Alejandra Moreno Maya

Directora de investigación del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, IPADE, México. Ingeniera industrial por la Universidad Panamericana, Máster en administración por la Universidad La Salle. Experta en el tema de inclusión del talento femenino en las organizaciones. Es asesora de empresas en temas relacionados con el área de Recursos Humanos y planeación estratégica, es Coach certificado para ejecutivos y Mentora de empresarias de alto impacto del programa Vital Voices. Ha participado como conferenciante en la CANACINTRA, COPARMEX, PAN, grupo Alta Dirección y diversas instituciones. Es autora del libro: *Rostros Femeninos en la Alta Dirección*, Pe&A, 2014; Es coautora de libros como: *Mujer y liderazgo*. México, LID Editorial, 2010; *Talento femenino en la Alta Dirección en México*, México, LID Editorial, 2012; y *En busca de un modelo*, IPADE, 2014.



Carolina Torres

Internacionalista y politóloga de la Universidad del Rosario, Bogotá- Colombia, Especialista en Proyectos para el Desarrollo, Universidad Externado de Colombia.

Investigadora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE- Business School, enfocada en temas de RSC y conciliación trabajo-familia.

## República Dominicana



Carlos Martí Sanchis

Profesor Asociado Residente de Dirección de Personas en las Organizaciones de Barna Business School, República Dominicana. Ha desempeñado durante nueve años en diferentes departamentos y cátedras de *IESE Business School*. Paralelamente, ha asesorado a empresas desde las firmas consultoras *Madrid Consulting Group* y *Digital Operators Group*, de la que fue socio-fundador. Sus áreas de especialización, consultoría e investigación se centran en el desarrollo y transformación de organizaciones, dirección estratégica de personas, comunicación organizacional, comportamiento humano en las organizaciones, y desarrollo de competencias de liderazgo de directivos. Actualmente combina la docencia e investigación con la consultoría de dirección. Pertenece a las redes de investigación *Cross Cultural Management Network* e *International Center for Work and Family* de *IESE Business School*.



## Otros países colaboradores



Erasmus University Rotterdam  
Netherlands



Escola de Direcção e Negócios  
Portugal



THE UNIVERSITY OF  
**WAIKATO**  
*Te Whare Wānanga o Waikato*

The University of Waikato  
New Zealand



Universidad Monteávila  
Venezuela



**LAGOS  
BUSINESS  
SCHOOL**  
**PAN-ATLANTIC UNIVERSITY**

Lagos Business School  
Nigeria



School of Human Resource Management  
Canada



Escuela de Dirección Universidad de Piura  
Perú



Instituto Superior de Empresa  
Brazil

## Otros países colaboradores



Work & Family Foundation  
Canada



University of Macau  
China



La Empresa y la Familia  
Costa Rica



Instituto de Desarrollo Empresarial  
Ecuador



ELIS  
Italy



Politecnico Milan  
Italy



Strathmore Business School  
Kenya





## BIBLIOGRAFÍA

- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3): 487-500.
- Chinchilla, M. N. (2002). La motivación. Nota técnica FHN-340, IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Chinchilla M.N. y Morgaras, M. (2007). Dueños de nuestro destino, Barcelona, Ariel.
- Cunha, F., J.J.Heckman, L.J.Lochner and D.V.Masterov (2006), Interpreting the evidence on life cycle skill formation: Hanushek, E.A. and F. Welch (eds.). Amsterdam, *Handbook of the Economics of Education*.
- Durmer, J.S., & Dinges D.F. (2005) Neurocognitive consequences of sleep deprivation, *Seminars in Neurology*, 25, 117-129.
- Eisenberg, M. E., Olson, R. E., Neumark-Sztainer, D., Story, M., & Bearinger, L. H. (2004). Correlations between family meals and psychosocial well-being among adolescents. *Archives of pediatrics & adolescent medicine*, 158(8), 792-796.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., et al. (2008). *Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on workfamily conflict and business outcomes*. The Academy of Management Annuals, 2(1): 305-349.
- Matthews R., Kath, L., Barnes-Farrell, J. (2010) A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 15(1)
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Bodner, T., Hansen, G., (2009), Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB), *Journal of Management*.
- Matthews R., Kath, L., Barnes-Farrell, J. (2006) A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 15(1)
- Larson, N.I., Neumark-Sztainer, D., Hannan, P.J., & Story, M. (2007). Trends in adolescent fruit and vegetable consumption, 1999-2004: Project EAT. *American Journal of Preventive Medicine*, 32, 147-150.
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2013). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*.
- O'Reilly, Charles A., Chatman J., Caldwell, D., (1991) "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit." *Academy of Management Journal*, 4: 487-516.
- Perotin, V., & Robinson, A., (2000) Employee Participation and Equal Opportunities Practices: Productivity Effect and Potential Complementarities. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 557-583.
- Pérez L, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid, *Rialp*.
- Schaufeli W., and Bakker, A., (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.
- Thompson, C., Beauvais, L. Lyness, K. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior* 54, 392-415.
- Valcour, M. (2007). Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6): 1512-1523.

## Algunos enlaces de interés:

- IESE: [www.iese.edu](http://www.iese.edu)
- Centro Trabajo y Familia, ESE: [http://www.iese.cl/?centros\\_interiores=presentacion-3-2](http://www.iese.cl/?centros_interiores=presentacion-3-2)
- Blog Centro Trabajo y Familia ESE: <http://www.blogctf.com>
- IFREI- IESE Family Responsible Employer Index: <http://ifrei.iese.edu/>
- International Center for Work and Family: <http://www.iese.edu/en/faculty-research/research-centers/icwf>
- Work Family Foundation Canadá: [www.workfamilyfoundation.org](http://www.workfamilyfoundation.org)

