

MARÍA JOSÉ BOSCH K.  
MARÍA PAZ RIUMALLÓ H.

# Políticas, beneficios y servicios de conciliación trabajo, familia y vida personal

## Introducción

Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral se organizó en torno al modelo tradicional de familia y trabajo, bajo la lógica de que el hombre era jefe de hogar y la mujer estaba a cargo de la casa y del cuidado de los niños, a cambio de lo cual no recibía ninguna remuneración (Pezoa, Riumalló & Becker, 2011). Actualmente este modelo no responde a la realidad de las familias ni a la vida en sociedad de Chile y el mundo. La organización tradicional del trabajo aún está pensada desde esta lógica, teniendo extensos horarios laborales y poca flexibilidad de tiempo dentro de la jornada laboral.

La sociedad chilena ha experimentado una serie de cambios sociales y económicos que han modificado la forma de hacer familia y de organizar el trabajo. Se generaron fuertes cambios en la demografía de la población chilena (disminución de la tasa de natalidad y el aumento del envejecimiento de la población), se transformaron las estructuras familiares (disminuyeron los hogares extendidos-conformados por familias numerosas donde conviven padres y abuelos-, aumentaron los hogares monoparentales), las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral, etc. Son enormes las presiones que el mundo familiar, laboral y personal ejercen sobre los trabajadores con responsabilidades familiares y personales, principalmente en las mujeres ya que ellas suelen hacerse cargo de una buena parte de las tareas del hogar y al mismo tiempo tienden a concentrarse en empleos más precarios y mal pagados (PNUD, 2009).

La masiva incorporación de la mujer mercado laboral ha impactado en la manera en que nos organizamos como sociedad y como familias. Uno de los principales efectos ha sido el cambio de roles en la vida de familia, donde los roles tradicionales de mujer/madre en la casa y hombre/padre proveedor están cambiando (Lagos, 2007). Pasamos desde los roles tradicionales dónde se concebía al hombre como único proveedor y sostén económico del hogar, y a la mujer como la encargada de

---

Nota técnica preparada por la profesora María José Bosch y por María Paz Riumalló del ESE Business School de la Universidad de los Andes (Chile), para servir de base para la discusión en clase, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2014 ESE Business School de la Universidad de los Andes. Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del ESE, Business School de la Universidad de los Andes. Para ordenar copias o solicitar permisos de reproducción, por favor contáctese por teléfono (56-2) 2618-1540, por email: ese@uandes.cl, o bien escriba a Av. Plaza 1905, San Carlos de Apoquindo, Las Condes, Santiago – Chile.

las tareas domésticas, hacia hogares en donde existe una menor presencia de la mujer (debido a su ingreso al mercado laboral remunerado) y un mayor involucramiento del hombre en las tareas del hogar y en el cuidado de los niños.

Cada vez es más común que las mujeres participen en el ámbito laboral remunerado y que estén presentes y sean relevantes en el quehacer público. Lo que ha generado una serie de demandas y consecuencias en cuanto a la conciliación de tiempo entre el trabajo, el hogar y el ámbito personal. Esto ha presionado la necesidad de modificar la forma en que actualmente se concibe el trabajo, impulsando la búsqueda de una mayor compatibilidad entre el trabajo, la familia y la vida personal, para todos los trabajadores.

Una de las consecuencias de estos cambios sociales y culturales es el incremento de los conflictos entre trabajo y familia, no sólo para las mujeres que deben combinar dos trabajos, y se ven obligadas a cumplir ambas tareas con altos niveles de exigencia. Este conflicto también afecta a los hombres que, cada vez más, deben hacerse cargo de parte de las responsabilidades familiares. En el marco de todas estas transformaciones, el fomentar el equilibrio entre el trabajo, familia y vida personal surge como un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas. Así, se hace evidente la relevancia de que las compañías de negocios, organizaciones, comunidades, y el Estado se preocupen activamente de la conciliación.

## **1. Teoría: conflicto entre Trabajo, Familia y Vida Personal**

Una forma de estudiar la conciliación trabajo, familia y vida personal es analizar los efectos indirectos y directos que tiene un dominio sobre otros (trabajo, familia y vida personal). Especialmente como un dominio (por ej. trabajo) afecta a otro dominio (ej.: familia) (Barnett, 1994). En un comienzo, los estudios de conciliación se enfocaron en los conflictos que existían entre trabajo y familia (Barnett, 1998; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Haas, 1999). Las teorías de conflicto plantean que los diferentes roles de una persona deterioran la calidad de vida del otro rol. Más tarde, se han desarrollado otras líneas que estudian los beneficios y enriquecimientos que existe cuando se desarrollan conjuntamente los ámbitos laborales y familiares de una persona. Esta línea paralela, a diferencia de las teorías de conflicto, establece que los diferentes roles de una persona (familiar, personal y trabajo) mejoran la calidad de vida del otro rol (Greenhouse & Parasuraman, 1999).

Las teorías de conflicto han sido ampliamente estudiadas a lo largo de los años (Barnett, 1998; Haas, 1999). Estas teorías proponen que dado que tenemos tiempo y energía limitada, las personas que participan en diferentes roles inevitablemente experimentarán conflicto y estrés que afectará su calidad de vida (Greenhaus & Powell, 2006). La literatura ha distinguido tres principales fuentes de conflicto entre trabajo y familia (Greenhaus & Beutell, 1985):

- 1. Conflicto basado en el tiempo:** este conflicto se da porque todas las personas tenemos tiempo limitado. Los múltiples roles compiten por el tiempo de una persona. O sea, que el tiempo que dedicamos a un rol es incompatible con dedicar tiempo al otro rol. Es importante distinguir que este tipo de conflicto puede tomar dos formas, la primera es que el tiempo dedicado a un rol hace imposible físicamente estar presente en el otro rol. La segunda forma de conflicto basado en el tiempo, es que la presión de tiempo genera

preocupación por un rol, aunque físicamente estemos presente en el otro rol (Bartolomé & Evans, 1979).

2. **Conflicto basado en la tensión:** este conflicto se genera cuando la presión que se experimenta en un rol afecta el desempeño del otro rol. Así, se produce incompatibilidad de roles cuando las tensiones creadas en un rol dificultan completar las demandas del otro. Por ejemplo, un problema en el trabajo puede hacer que la persona llegue molesta a la casa provocando conflictos en el hogar.
3. **Conflicto basado en el comportamiento:** algunos comportamientos específicos de un rol, pueden ser incompatibles con las expectativas del comportamiento de otro rol. Por ejemplo, se espera que una ejecutiva sea objetiva, emocionalmente estable, implacable, mientras que en familia se espera que las personas sean emocionales, cariñosas, cálidas, sensibles, entre otros. El ajuste de los comportamientos, dependiendo del rol, puede provocar conflicto.

Todos estos conflictos tienen importantes efectos y consecuencias tanto a nivel individual (ej.: problemas de salud, estrés, ansiedad, etc.), como a nivel organizacional (ej.: baja productividad, disminución del desempeño, etc.). Como consecuencia, existe interés en estudiar el impacto que tienen las medidas que promuevan la conciliación entre trabajo, vida familiar y vida personal y así disminuir el conflicto entre estos diferentes ámbitos. Una forma que tiene la empresa de disminuir este conflicto en su organización es a través de la implementación de medidas concretas tales como: políticas, beneficios y servicios.

Este documento constituye una herramienta para todas aquellas organizaciones interesadas en introducir medidas de conciliación trabajo, familia y vida personal.

## 2. ¿Qué son las medidas de conciliación trabajo, familia y vida personal?

A medida que transcurre el tiempo se le ha dado mayor importancia a las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, existentes en las empresas. Las medidas de conciliación son todas aquellas iniciativas formalizadas que adoptan las empresas, adicionales a las establecidas en la ley, con el propósito de que los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollarse de modo integral, logrando el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, laborales y personales, alcanzando así una relación más armónica entre todas estas dimensiones. Estas prácticas proporcionan flexibilidad, tanto de tiempo como de espacio, e incluyen el apoyo profesional y los servicios y beneficios familiares y/o personales que van más allá de una retribución económica. Existen muchas maneras en que las empresas pueden ayudar a sus empleados a equilibrar trabajo y vida privada.

## 3. ¿Por qué son importantes las políticas?

En el ámbito global, equilibrar-conciliar los distintos aspectos laborales, familiares y personales ha despertado gran interés en múltiples grupos como empresarios, gobiernos, organizaciones y/o trabajadores. Con el tiempo se le ha dado mayor importancia a las medidas de conciliación existentes en las empresas. Sin embargo, la introducción de estas prácticas están lejos de ser masivas y libres de dudas (Poelmans et al, 2003).

Las políticas RFC producen un impacto en las personas, las empresas y también en la sociedad. En las personas porque principalmente les facilitan organizar su tiempo de modo que no interfiera o dificulte las responsabilidades que tienen con su propia familia o con sus intereses personales. Además estas políticas tienden a disminuir los tiempos de traslados y por lo tanto favorecen el rendimiento en el trabajo (Chinchilla et. al, 2003)

Los beneficios de estas políticas no solo son en virtud de los empleados, sino que también tienen un impacto positivo para las empresas, facilitando horarios más amplios de atención al público, menores gastos por absentismo laboral y mayor compromiso de las personas con su trabajo. El desarrollo e implementación de políticas son esencialmente necesarios y positivos en aquellas industrias o sectores que experimentan cambios de productos o servicios constantemente. Es justamente en estas industrias donde la característica principal es la flexibilidad. Un entorno laboral sometido a constantes cambios y muy determinado por la demanda momentánea deberá repensar su modelo burocrático, y lograr una transformación de la organización. Este nuevo panorama implica una nueva forma de organización y nuevo perfil de competencias profesionales.

Al adoptar medidas que concilien los diferentes ámbitos, las empresas se ven beneficiadas, en tanto podría disminuir la rotación de sus trabajadores, con la consecuente reducción de los costos en selección y capacitación del personal; baja de ausentismo, mejora del desempeño y la motivación; todo ello en pro de la productividad. (Chinchilla, et. al, 2003).

Las políticas de RFC también tienen otros impactos positivos en la sociedad como por ejemplo facilitar la disminución de la contaminación industrial debido a menores desplazamientos de los trabajadores, se reducen los costos de salud ya que estas medidas facilitan la disminución del estrés y otras enfermedades relacionadas, y por último tienen también un impacto en el nivel educativo del país ya que los padres pueden involucrarse más en la educación de sus hijos, con el consiguiente aumento en el rendimiento escolar así como la disminución de adicciones y criminalidad.

Las políticas que contribuyen a la armonización entre la vida laboral, familiar y personal, buscan reducir las tensiones entre las demandas del trabajo y de la vida familiar y personal. Dado el cambio de composición demográfico de la fuerza laboral, la incorporación de medidas de conciliación que ayuden a la integración, se han vuelto fundamentales para la atracción y retención del talento (Ingram & Simons, 1995). Existe evidencia que las empresas que utilizan este tipo de políticas, beneficios y servicios tienen impactos positivos tanto a nivel individual como organizacional. Según estudios realizados por el ICWF (International Center for Work and Family, del IESE Business School), la implantación de políticas de conciliación en las empresas reduce la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión en los empleados, aumenta la productividad, motivación, compromiso y satisfacción laboral en los mismos y en general, mejora las relaciones laborales (IFREI 1.5, IFREI 2.0 e IFREI 3.0).

#### **4. Implementación y consideraciones respecto a las políticas, beneficios y servicios de conciliación trabajo, familia y vida personal**

Las políticas de conciliación deben adaptarse al modelo de gestión, negocio principal, estrategia, misión, valores, cultura corporativa y plan estratégico de cada empresa. Una vez que esto está claro el siguiente paso que debe realizar una organización que busca tener entornos con Responsabilidad

Familiar Corporativa (RFC) es realizar un autodiagnóstico. Esto sirve para saber en dónde se encuentra la organización, en qué etapa de desarrollo está, qué políticas tiene, y conocer las características de sus colaboradores.

Para elaborar programas con políticas RFC es necesario conocer qué necesitan los colaboradores de la organización. Para esto es necesario recolectar información sobre sus necesidades personales y familiares, características demográficas y cantidad de personas por área. Esto nos entregará información para crear planes de acción e indicadores, con políticas asociadas a los diferentes grupos y a las diferentes unidades de negocio. Es fundamental para que estas iniciativas tengan éxito, que cuenten con el apoyo de la alta dirección y tengan un presupuesto asignado.

Es importante, que las políticas, beneficios y servicios incluyan las necesidades de conciliación no solo de las mujeres, sino también de los hombres y tomando en cuenta los distintos tipos necesidades de conciliación que cada uno pueda tener: niños, enfermos, adultos mayores, personas con necesidades especiales, cuidado personal, etc. Ayudando de esta manera a facilitar y fomentar la corresponsabilidad.

Es importante que la empresa reconozca que no a todos se les puede facilitar las mismas políticas, ya que cada colaborador puede tener necesidades distintas, gustos diferentes, o dado que no todas las políticas son aplicables a todos los puestos de trabajo. Esto es lo que conocemos como “café con leche para todos”; si en una reunión pidiéramos café con leche para todos estaríamos asumiendo que todos tienen los mismos gustos y necesidades, cuando puede haber algunos que prefieran un café puro o un té. Así, en una misma organización para una persona puede ser útil y factible el teletrabajo (trabajo desde el hogar u otro lugar fuera de la empresa), para otra persona en la misma organización puede ser impracticable e incluso puede no valorarlo/necesitarlo.

Es recomendable que exista un comité o al menos un coordinador del tema trabajo-familia en la organización. Así será más fácil hacerle seguimiento y se logrará darle la importancia necesaria. Por otra parte, el hecho de que estas políticas estén impresas en un manual o accesible de otra forma (por ej. intranet/mural/etc.) favorece enormemente el conocimiento y el uso de las mismas. En cualquier caso, lo que se busca aquí es establecer políticas flexibles para ambas partes y que se asienten sobre acuerdos entre jefes y colaboradores.

En todo este proceso es esencial la ejemplaridad y la formación de los propios directivos. Es por esto que es fundamental que exista un compromiso con la implementación de la conciliación trabajo y familia desde la alta dirección. Solo así será factible llevar a cabo distintos planes de acción, tener recursos disponibles, y que los supervisores de la organización le den la importancia de este tema. Entonces para poder desplegar las distintas políticas y medidas de conciliación es necesario tener un plan respaldado por la alta dirección, comunicado a todos los colaboradores y que exista una comunicación interna periódica sobre las distintas iniciativas relacionadas con la conciliación trabajo y familia.

Este proceso debe ser de implementación lenta, ya que se trata de un cambio cultural. No es aconsejable aplicar en primera instancia el plan en toda la organización. Puede resultar útil ir probando en algunos departamentos, ir haciendo los ajustes necesarios, para luego ir ampliando al resto de la organización. Luego es imprescindible que se evalúen constantemente las políticas, viendo cuál es su utilización real. Se deben realizar reuniones periódicas en las cuáles se evalúe el conocimiento que tienen los colaboradores sobre las políticas que tiene la organización, cuáles han

sido los obstáculos encontrados, cuáles políticas no han funcionado de la manera que se esperaba, cuales políticas están pidiendo los colaboradores que se incorporen y cuales políticas han tenido mayor resistencia.

También es necesario preparar y educar a los colaboradores y jefaturas en la implementación de políticas, beneficios y servicios que promuevan la conciliación. Es extremadamente necesario que cada uno sepa que se espera de su trabajo, educarlos en el manejo del tiempo, qué entiendan la importancia que tiene la conciliación para la empresa, la importancia de su comportamiento sobre la cultura organizacional, etc. Resulta impensado la implementación de un horario flexible si las personas no tienen claro cuáles son las metas que deben cumplir laboralmente o lo que realmente se espera de ellos. Esto es como cuando se instala un nuevo sistema operativo en la organización (por ej. SAP), hay que explicar cómo va a funcionar, quienes lo van a implementar, como afecta a cada puesto, etc. para evitar malos entendidos y mejorar la implementación.

Finalmente, en todo proceso de implementación la comunicación interna toma un rol protagónico. La comunicación dentro de la empresa debe ser bidireccional, es decir debe ir desde la Dirección hacia los colaboradores y viceversa. Hay muchas empresas que disponen de medidas de conciliación pero que sus destinatarios no utilizan por varios motivos tales como desconocimiento de ellas, no les son útiles, desconfianza o porque generan resistencias, y por desconocimiento de los requisitos para acceder a ellas.

## **5. Lista de Políticas, Beneficios y Servicios de conciliación trabajo, familia y vida personal**

A continuación se muestra una lista de medidas de conciliación trabajo, familia y vida personal. Se pueden identificar una gran variedad las cuales hemos ordenado y clasificado en 3 categorías: políticas, beneficios y servicios.

Para cada una de estas categorías hemos identificado y enumerado una lista de medidas que se pueden implementar en las organizaciones. Se trata de una lista amplia pero no exhaustiva, ya que sólo pretende dar luces de lo que se puede hacer al respecto en temas de integración trabajo y familia. Existen muchas variantes de las medidas mencionadas a continuación, las cuáles, tal como se mostró anteriormente deben evaluarse y adecuarse a la realidad de cada empresa en particular.

### **1. Políticas**

#### **a. Flexibilidad de tiempo:**

Una primera categoría de políticas que facilitan la armonización entre el trabajo y la familia tiene como objetivo básico la flexibilidad. El razonamiento detrás de esto es sencillo: tanto el trabajo como la familia requieren tiempo y energía. Estas necesidades no siguen un horario estricto de un número determinado de horas al día, entre horas determinadas, y ciertos días a la semana. Ambas exigencias tienden a fluctuar en función del tiempo que cada uno requiera en cada momento: hay temporadas más intensas, según el ciclo de vida, etapa de la trayectoria profesional y acontecimientos inesperados.

Por otra parte, en muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración; si lo son los objetivos y los resultados. Por tanto, horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. En todos ellos juega un papel muy importante el control que el propio profesional tenga sobre su trabajo.

1. Horario laboral flexible: los colaboradores deben trabajar las 45 horas semanales pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa.
2. Trabajo jornada parcial: reducción de las horas de trabajo a cambio de un salario menor.
3. Semana comprimida: medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana.
4. Puestos compartidos: un acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo sean compartidas entre dos o más trabajadores.
5. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial: los colaboradores pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente menor.
6. Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar y/o personal: los colaboradores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una emergencia familiar y/o personal, sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.

**b. Flexibilidad en el espacio:**

Otra posibilidad para dar discrecionalidad al empleado es ofrecerle la opción de trabajar desde la casa u otro lugar distinto a la oficina. En la era de las tecnologías de información, la flexibilidad de tiempo y distancias ya no es ciencia ficción, sino que la responsabilidad de utilizar estos avances tecnológicos que benefician tanto al empleado como a la empresa, pasa a ser de la empresa (Chinchilla et al., 2003). El aspecto más importante de estas variables es que el empleado tiene más control de su horario y del espacio de trabajo.

1. Teletrabajo: trabajo a tiempo parcial o completo desde el hogar u otro lugar fuera de la empresa.
2. Videoconferencias: los colaboradores pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes.

**2. Beneficios**

**a. Excedencias:**

Hay algunos casos en que las personas pueden necesitar un periodo más largo para equilibrar las exigencias del trabajo y la familia o la vida personal. Algunos ejemplos de excedencias son:

1. Permiso por maternidad superior al que establece la ley
2. Permiso por paternidad superior al que establece la ley
3. Excedencia para cuidar de un familiar (hijos/progenitores/dependientes): los colaboradores pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus progenitores/ hijos preescolares, enfermos o discapacitados si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza el antiguo puesto de trabajo a su regreso.
4. Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley

5. Calendario de vacaciones flexible: los trabajadores pueden tomar fácilmente unos días de permiso a cuenta de días de vacaciones.
6. Periodo sabático: trabajadores con cierta antigüedad pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado, previamente acordado, cobrando un porcentaje de su sueldo durante ese periodo, y se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan.
7. Descanso profesional: los empleados pueden disfrutar de un período de descanso acordado a lo largo de su trayectoria profesional para dedicarse a asuntos no laborales.
8. Vacaciones sin goce de sueldo: los trabajadores, previo acuerdo con el empleador, pueden tomarse vacaciones adicionales si renuncian a su sueldo durante ese periodo.
9. Tiempo libre para asuntos personales, familiares o para actividades en la comunidad: la empresa otorga a sus trabajadores un cierto número de horas al mes/año para ocuparse de sus otros asuntos (personales, familiares y/o sociales).

**b. Beneficios salariales o extras jurídicos:**

Diferentes tipos de beneficios llamados “sociales” que pueden ayudar a aliviar la mente de los trabajadores en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias (Chinchilla et al., 2003). Estos beneficios son seguros o ayudas materiales que apoyan a los trabajadores a sacar adelante a sus familias. Algunos ejemplos de estos beneficios incluyen:

1. Seguro médico para el trabajador: la empresa financia total, parcialmente, u ofrece descuentos en seguros médicos para sus trabajadores.
2. Seguro médico para cónyuge/hijos: la empresa financia total, parcialmente, u ofrece descuentos en seguros médicos para el grupo familiar de sus trabajadores.
3. Seguro de vida: la empresa financia total o parcialmente un seguro de vida para el trabajador en caso de fallecimiento.
4. Seguro de accidente: la empresa financia (total o parcialmente) algún seguro de accidente para sus trabajadores y/o sus grupos familiares.
5. Plan de jubilación: la empresa financia (total o parcialmente) al trabajador algún plan de jubilación, adicional al exigido por la ley.
6. Auto de la empresa: la empresa otorga el beneficio de un auto de la empresa a ciertos trabajadores.
7. Ticket o servicio de restaurante subvencionado: un beneficio otorgado por la empresa para cubrir total o parcialmente el gasto diario de almuerzo, mediante un ticket canjeable, por comidas en distintos restaurantes.
8. Actividades de entretención para el trabajador y/o sus familias
9. Centro de deportes propio o convenios con otros centros deportivos
10. Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre.
11. Asistencia sanitaria para familiares directos: la empresa financia (total o parcialmente) a los familiares directos del empleado (cónyuge e hijos) la posibilidad de suscribir un seguro médico con las mismas prestaciones.



### 3. Servicios

En este grupo de medidas se contemplan los diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. Esto responde a una actitud de políticas de servicios, paralela a la política salarial. Las personas no necesitan sólo dinero para vivir, sino que también necesitan una mayor calidad de vida: tiempo y por lo tanto servicios.

La mayoría de estas medidas tienen un costo mínimo para la empresa y una gran efectividad en términos de conciliación. Eso sí es necesario considerar que la empresa ofrece soporte en la resolución de ciertos problemas, pero no es quién da una única solución. Estos servicios pueden ser suministrados directamente por la empresa o pueden entregarse por parte de una empresa externa. En temas de financiamiento, estos pueden ser subvencionados total o parcialmente por parte de la empresa.

#### a. Servicios de apoyo al trabajador:

1. Información sobre guarderías y colegios: los trabajadores pueden obtener, de parte de la empresa (departamento de recursos humanos) o a través de una empresa externa con convenio, información sobre guarderías y colegios fuera de la empresa.
2. Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas: los empleados pueden consultar, al departamento de recursos humanos o a una empresa externa, información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa.
3. Servicio de guardería: propio o subvencionado por la empresa
  - i. Guardería dentro de la empresa
  - ii. Guardería fuera de la empresa: puede tomar varias formas tales como prioridad en disponibilidad de cupos, cupos reservados pagados por la empresa, o descuentos en guarderías locales.
  - iii. Apoyo económico para costear gastos de guardería
4. Servicio para cuidado de ancianos y/o dependientes fuera de la empresa
5. Servicios domésticos: ayuda al empleado en servicios domésticos tales como compras, tintorería, transporte, etc.
6. Programa de bienestar: programa diseñado para los trabajadores que busca mejorar la calidad de vida y salud de ellos. Este programa puede incluir actividades tales como masajes, fitness, control de estrés, comida nutritiva, etc.

#### b. Servicios de asesoramiento:

1. Formación sobre temas familiares: cursos que preparan a los empleados y/o a sus cónyuges ante los retos de tener un hijo, del matrimonio y de la educación de los hijos.
2. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia: Cursos que ayudan a los cónyuges a afrontar los conflictos entre trabajo y familia, y a compatibilizar dos trayectorias profesionales.
3. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres
4. Formación en gestión del tiempo y estrés: cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor y a descubrir las fuentes de estrés, adoptando técnicas de resolución de problemas.

**c. Servicios de apoyo profesional:**

1. Asesoramiento profesional: se trata explícitamente la conciliación trabajo y familia/vida personal, para temas relacionados con el trabajo y la vida profesional.
2. Asesoramiento psicológico/familiar: para problemas sociales/psicológicos (separación, hijos con problemas de aprendizaje, drogas, estrés). Ofrecido por el servicio médico de la empresa, o subcontratado a una empresa externa.
3. Asesoramiento legal/ financiero / fiscal: asesoramiento para temas relacionados con créditos, hipotecas, procedimientos legales, cambios de contrato laboral o para empleados inmigrantes y sus familias, etc.
4. Asesoramiento para expatriados: asesoramiento general para empleados emigrantes y sus familias.

**6. Conclusiones**

Proporcionar a los trabajadores/as la opción de conciliar su vida laboral, familiar y personal es un elemento importante de la gestión del capital humano, motivado principalmente por los fuertes cambios sociales, demográficos y culturales vividos en el último tiempo. La importancia que tiene el tiempo de libre disposición para la vida personal y familiar, en definitiva, es un tema que ahora cobra mayor relevancia que en las generaciones pasadas. La implantación de las políticas, beneficios y servicios en las organizaciones ayudará a evitar el conflicto de conciliación, generando múltiples beneficios tanto a nivel individual como organizacional.

Existen muchas alternativas de medidas de conciliación que van más allá de la conocida reducción de jornada. De hecho la reducción de jornada es sólo una de las posibles medidas dentro de la amplia gama de políticas de flexibilidad de tiempo. Las medidas de conciliación buscan la organización flexible del tiempo de trabajo (ej. semana comprimida), la organización flexible del lugar de trabajo (ej. teletrabajo), el diseño flexible del trabajo, procesos y contenidos (ej. puestos compartidos), la flexibilización de la relación laboral (ej. excedencias), beneficios sociales y apoyo y desarrollo profesional, entre otras.

Eso sí, la organización no debe fijarse sólo en las medidas de conciliación, ya que se ha comprobado que las políticas formales no son suficientes para crear un entorno de Responsabilidad Familiar Corporativa. Para llevarse plenamente a cabo necesitan el refuerzo de varios elementos más informales tales como el liderazgo, la comunicación y la cultura corporativa. La cultura corporativa es muchas veces más informal y no necesariamente se encuentra plasmada en un documento, pero constituye el clima, el modo de trabajar, la actitud que percibe en la organización, y la actitud hacia los colaboradores. Por lo tanto, la actitud que tengan los líderes hacia sus colaboradores es algo esencial. Una cultura flexible y responsable familiarmente no se logra de la noche a la mañana. Las empresas deben ir desarrollándola a lo largo de diferentes niveles, de modo progresivo.

## 7. Bibliografía

Barnett, R.C. (1994) "Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples". *Journal of Marriage and the Family*, 56 (3), 647-656.

Barnett, R.C. (1998) "Toward a review and reconceptualization of the work/family literature". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124, 125-182.

Bartolome, F., & Evans, P.A.L. (1979) "Professional lives versus private lives- Shifting patterns of managerial commitment". *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.

Chinchilla, N.; Poelmans, S. & León, C. (2003) Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en 150 Empresas Españolas. Documento de Investigación, IESE Business School, Universidad de Navarra, España.

Greenhaus, J.H. & Beuttel, J.N. (1985) "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management*, 10, 76-88.

Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1999) "Research on work, family, and gender: Current status and future directions". In G.N. Powell (Ed.) *Handbook of gender and work*, 391-412. Newbury Park, CA: Sage.

Greenhaus, J., & Powell, G. (2006) "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment". *Academy of Management Review*, 31, 72-79.

Haas, L. (1999) "Families and Work". In M. Sussman, S.K. Steinmetz, & G.W. Peterson (Eds.) *Handbook of Marriage and the family* (2<sup>nd</sup> edition): 571-612, New York: Plenum Press.

Ingram, P., & Simons, T. (1995) "Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues". *Academy of Management Journal*, 38, 1466-1487.

Lagos, M.P. (2007) *Conciliación Familia y Trabajo: Guía de Buenas Prácticas*. Santiago de Chile: Fundación Chile Unido.

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

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

Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003) "Family-friendly HRM Policies and the Employment Relationship". *International Journal of Manpower, Special Issue on Labour Markets*, 24 (3).