



Conciliar trabajo y familia en Chile



“Hasta ahora hemos segmentado estos tres ámbitos de desarrollo: familia, empresa y sociedad. Poco a poco hemos visto las consecuencias de esta segmentación: altos índices de estrés laboral, baja tasa de natalidad, disminución de matrimonios, elevados niveles de rotación y ausentismo laboral, etc”.

Resumen del Artículo

El presente artículo académico muestra un estudio, realizado por el Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE, cuyo objetivo es hacer un diagnóstico de la situación actual de Chile sobre la integración de la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores de diferentes organizaciones.



María José Bosch K.
Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE, Universidad de Navarra.
Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security.
mjbosch.es@uandes.cl

Desarrollar Responsabilidad Familiar Corporativa, término con que se conoce la creación de entornos que faciliten la conciliación trabajo y familia, es un gran desafío que incluye generar políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades, fomentar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores mediante liderazgos participativos y promover culturas centradas en las personas.

Familia y trabajo son dos áreas fundamentales del desarrollo de las personas. Es importante distinguir que el trabajo es instrumental para la persona y la familia, mientras que la familia no es instrumental para el trabajo. La familia es el núcleo básico de la sociedad. Es la principal escuela para adquirir habilidades y donde desarrollamos capacidades de lealtad, compromiso y vínculos afectivos, que son básicos para el buen desarrollo tanto de la sociedad como de la empresa.

Las empresas y la sociedad no están desconectadas de la persona y la familia. No funcionan como elementos independientes, sino que se nutren de ellas. El conflicto se desarrolla cuando el trabajo se organiza como si la persona no tuviera otras actividades, provocando estrés, culpas o, en definitiva, la elección entre desarrollar una carrera o tener familia. También el conflicto se desarrolla cuando como sociedad no reconocemos el valor de la familia. Penalizando la paternidad y maternidad, no reconociendo la necesidad de conciliación de personas mayores o con capacidades especiales, o desestimando los beneficios que aporta la familia como institución al buen funcionamiento de la sociedad.

Estudio IFREI en Chile

En el Centro Trabajo y Familia Grupo Security realizamos un estudio con el fin de hacer un diagnóstico de la situación actual de Chile sobre la integración de la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores de diferentes organizaciones con el propósito de:

- Identificar el estado actual de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- Mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo, y la cultura sobre la salud, la intención de dejar la empresa, la motivación y la satisfacción de los empleados.
- Conocer la percepción que tiene de ellas el personal de la empresa.

Entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa en las Organizaciones

Para realizar este estudio utilizamos la metodología IESE Family Responsible Employer Index (IFREI) desarrollado por el International Center of Work & Family (ICWF) del IESE. El IFREI mide el entorno laboral desarrollado por una organización. El entorno se construye en base a las políticas de la empresa, el apoyo del supervisor y la cultura organizacional. Según este modelo teórico, las empresas pueden desarrollar cuatro tipos de entornos:



- **Entorno A:** El entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.
- **Entorno B:** El entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen en forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.

- **Entorno C:** El entorno laboral dificulta ocasionalmente la integración trabajo - familia - vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando en los empleados la percepción de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción.
- **Entorno D:** El entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo - familia - vida personal. Estos ámbitos entran en forma sistemática en conflicto, generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

El método utilizado para esta investigación fue cuantitativo, a través de cuestionarios estructurados, los cuales fueron respondidos por los propios colaboradores. El cuestionario contiene preguntas sobre las políticas en la empresa del trabajador, la cultura y el apoyo de su superior directo, así como sobre su satisfacción y otros temas que permiten tener una visión global del estado de conciliación trabajo y familia en las empresas chilenas.

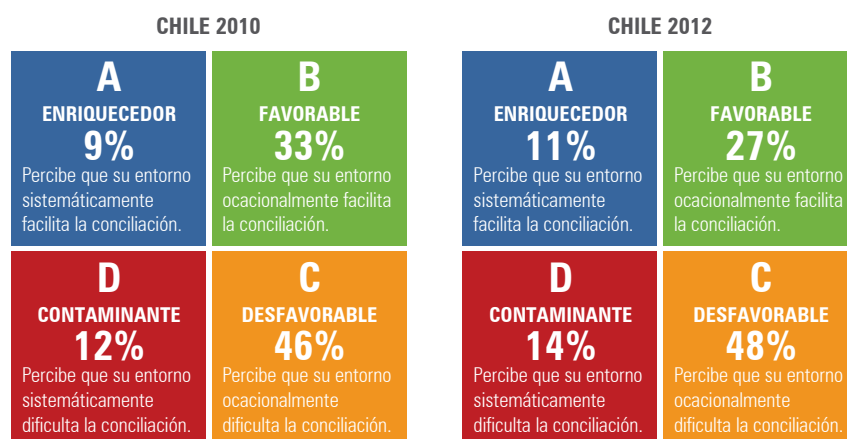
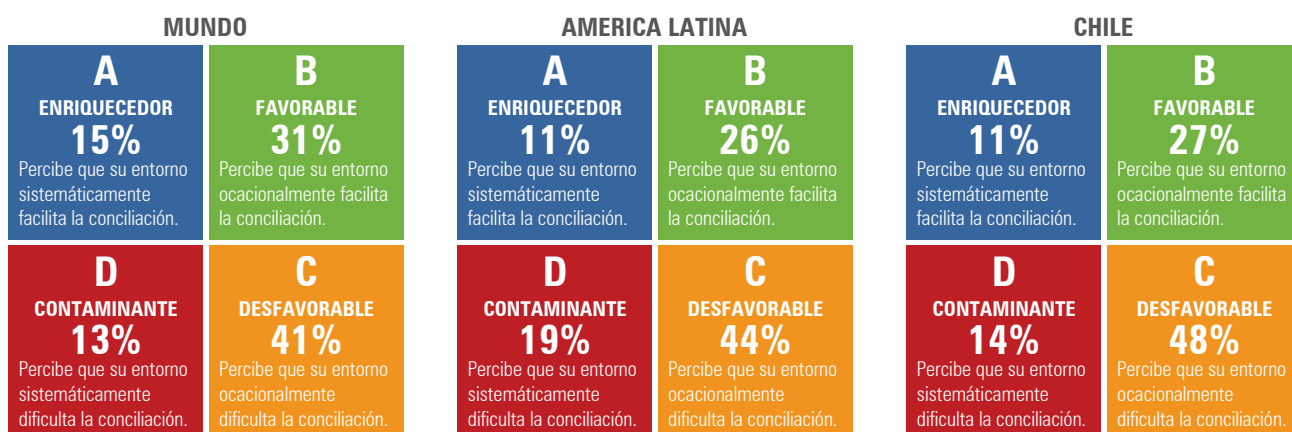
Este estudio, realizado en Chile, formó parte de una investigación mundial sobre la materia, la que fue liderada por el ICWF, en la cual participaron 22 países, sumando más de 16.000 respuestas.

Las puntuaciones obtenidas ubica a cada colaborador en un entorno: A, B, C ó D. Los resultados del mundo, América Latina y Chile fueron los siguientes:

- Mundo: A=15%; B=31%; C=41%; D=13%
- América Latina: A=11%; B=26%; C=44%; D=19%
- Chile: A=11%; B=27%; C=48%; D=14%

Estos resultados nos muestran que los entornos que dificultan la conciliación trabajo y familia, o sea los entornos C y D, siguen siendo un porcentaje mayor a los que facilitan la conciliación (A y B). Esto se da tanto en el mundo, como en América Latina y Chile, C+D= 54%, 63% y 62% respectivamente. Chile, en comparación con el mundo tiene un porcentaje mayor de personas ubicadas en los entornos C y D.

Si comparamos los resultados de Chile del 2010 y los del 2012, podemos ver que la realidad no ha mejorado, sino todo lo contrario. Los entornos C y D aumentaron de 58% a 62%.



Dimensiones RFC

Los entornos son el resultado de las dimensiones: políticas, apoyo del supervisor y cultura organizacional. Cada una entrega información para mejorar los entornos.

En la dimensión Políticas RFC, las tres políticas más usadas por los chilenos son dos políticas de la categoría flexibilidad tiempo y espacio (horario de trabajo flexible y calendario de vacaciones flexible que se adapta a las necesidades del empleado) y una de la categoría políticas de apoyo a la familia (permisos para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar). Por otra parte, las tres políticas más deseadas en el futuro son dos de la categoría de flexibilidad tiempo y espacio (horario flexible y semana comprimida) y una de la categoría políticas de apoyo a la familia (programa de bienestar: control de estrés, ejercicio, etc.).

En la dimensión Liderazgo RFC, el liderazgo más demostrado por los supervisores en Chile es el liderazgo instrumental. Este tipo de liderazgo es el que demuestra un manager cuando genera

confianza para solucionar los posibles conflictos laborales y personales. Podemos ver eso sí, que este tipo de liderazgo va variando dependiendo del género. La evaluación más alta de Liderazgo RFC, se da en liderazgo instrumental cuando el supervisor y el colaborador son mujeres. Por otra parte, los Liderazgos RFC menos demostrados en Chile son el de modelo a seguir. El liderazgo modelo a seguir es cuando los colaboradores ven a su manager como un buen modelo de conciliación tanto dentro como fuera del trabajo. En este caso la evaluación también va variando por género y la más baja es cuando el supervisor es mujer y el colaborador es hombre.

En la dimensión Cultura Organizacional, el 80% de los encuestados considera que existen consecuencias negativas para la carrera a causa de comportamientos RFC. En el mundo este porcentaje también es alto, llegando a niveles de 78%. Las otras dos variables de cultura organizacional que por una parte miden el respeto de los colegas por los permisos de maternidad y paternidad, y por otra

“Familia y trabajo son dos áreas fundamentales del desarrollo de las personas. Es importante distinguir que el trabajo es instrumental para la persona y la familia, mientras que la familia no es instrumental para el trabajo”.

parte las expectativas respecto a carga y horas de trabajo también son bastante altas en Chile. Un 55% de la muestra percibe que existen consecuencias negativas por tomar permisos maternales y paternales. Por otra parte, un 54% de la muestra percibe que hay que trabajar más de las horas establecidas para poder avanzar dentro de una organización y que se espera que el trabajo se anteponga a la familia y la vida personal.

Impacto en los resultados de la organización

El impacto que la RFC tiene sobre los resultados de la empresa nos ayuda, por una parte, a dimensionar la diferencia que existe de compromiso, productividad y lealtad de una persona que siente que la organización facilita su integración entre vida laboral y familiar versus una que siente que la organización dificulta su integración entre vida laboral y familiar. Por otra parte, nos permite establecer áreas de mejora para avanzar a un nivel de desarrollo superior. Un entorno laboral desfavorable o contaminante impacta negativamente a la organización, teniendo como consecuencia: menor productividad, pérdida de experiencia, deterioro del entorno laboral y menor motivación, mayor costo de reclutamiento para reemplazos, costos de entrenamiento de un empleado nuevo, costos de sustitución mientras se cubre el lugar vacante, etc.

En el estudio medimos diferentes indicadores que se relacionan a la productividad de una empresa. El primer indicador es la intención de dejar la empresa. El deseo de abandonar la empresa, si el entorno externo lo permite, tiene un impacto negativo en la organización. Cuanto mejor es el entorno laboral, menor es la intención de dejar la empresa, y mayor es la fidelización del talento. A medida que el entorno promueve más RFC, menor es la intención del empleado de dejar la empresa. En Chile la intención de dejar la empresa de una persona que se encuentra en un mal entorno es 24 veces mayor a la de una persona que se encuentra en un entorno que facilita la conciliación trabajo y familia.

Un segundo indicador es la percepción de apoyo de la organización. La percepción sobre el apoyo que la empresa ofrece, depende de las políticas y los recursos que se ponen a

disposición de las personas y de la interacción de ellos con los managers. Una buena percepción crea un vínculo emocional que identifica a los empleados con la organización. A medida que el entorno promueve más RFC, mayor es la percepción de apoyo que tiene el empleado de parte de la empresa. La percepción de apoyo de una persona que está en un entorno A es 10 veces mayor a la que se encuentra en un entorno D.

Impacto en los resultados individuales

El impacto de la RFC no solo afecta la organización, sino también afecta a los individuos. Un entorno que sistemáticamente favorece la conciliación trabajo y familia y uno que lo favorece, afecta positivamente a las personas produciendo: menor ausentismo, mejor salud y rendimiento, mayor habilidad interpersonal en el trabajo, mayor confianza en las habilidades, mayor capacidad de realizar múltiples tareas, mayor comprensión hacia las personas, mayor habilidad interpersonal, etc.

El primer indicador del impacto de los resultados individuales es la salud general que tienen las personas en una organización. La salud general se refiere al estado del bienestar de una persona. Cuanto mayor es la carga negativa entre la interacción del ámbito laboral y familiar, mayor el deterioro físico y mental. Por el contrario, la conciliación mejora las relaciones sociales y amortigua los problemas. La calidad de la salud de las personas que se ubican en un mejor entorno (A versus D) mejora en un 19%. De acuerdo a los resultados obtenidos, se percibe que, en Chile, tanto las mujeres como los hombres declaran tener una mejor salud que sus pares sudamericanos (en hombres 70% versus 61% y en mujeres 72% versus 52%), así como también mejor salud en contraste con los datos mundiales.

Un segundo indicador es el enriquecimiento laboral-familiar. El enriquecimiento laboral-familiar se produce cuando las experiencias en el ámbito laboral mejoran la calidad de vida en el familiar y viceversa. Esto se produce cuando las habilidades y competencias que se desarrollan en el ámbito profesional se transfieren al familiar, y viceversa, esto es, los aprendizajes y experiencias adquiridas en el ámbito familiar se transfieren al profesional. El enriquecimiento




laboral-familiar de las personas que se ubican en un entorno A es dos veces mayor a los que se ubican en un entorno D.

Un tercer indicador del impacto de los resultados individuales es la satisfacción con el equilibrio trabajo y familia. La persona está satisfecha con la forma en que está gestionando las necesidades laborales y familiares. En concreto esta variable hace referencia al nivel de satisfacción de la persona en relación a cómo divide el tiempo y la atención entre la familia y el trabajo. También, respecto a la satisfacción con el modo en que ambos proyectos, el familiar y el profesional, encajan para formar un cuadro armónico que es del agrado de la persona. Esta 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 ella pueda contribuir en el trabajo sin que esto afecte negativamente a su vida familiar. La situación en nuestro país es muy similar a la que se observa globalmente, donde la satisfacción con el equilibrio trabajo-familia aumenta en un 92% cuando una persona se encuentra en un mejor entorno (A), que cuando está en un peor entorno de conciliación trabajo y familia (D).

Finalmente podemos evaluar el perfil motivacional de los colaboradores. Las personas se mueven por motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes. Promocionar, disfrutar con el trabajo o ayudar a otros, determina la calidad motivacional y el criterio que se sigue para la toma de decisiones. Los tres tipos de motivos que definen las preferencias de trabajo se describen de la siguiente manera:

- **Motivos extrínsecos:** la persona busca las satisfacciones separables y tangibles que producen las interacciones. Es decir, la persona busca la satisfacción propia sin considerar lo que ella le pueda causar a los demás.
- **Motivos intrínsecos o preferencia por oportunidades de desarrollo:** es aquella que lleva a que la persona busque su propio aprendizaje.
- **Motivos trascendentes o preferencia por oportunidades de contribuir:** es lo que mueve a la persona a dar importancia a los efectos de sus acciones en los demás.

Las personas que están en un mejor entorno de conciliación desarrollan motivaciones que generan vínculos de largo plazo con la organización (motivos intrínsecos y trascendentes). La motivación trascendente de las personas en el entorno A es 40% mayor que la de las personas en entornos D. Lo mismo pasa con la motivación intrínseca, la diferencia entre las personas que se encuentran en un entorno A, es 2,6 veces mayor a la de las personas en entornos D. Por otra parte, la motivación extrínseca, que genera un vínculo de corto plazo con la organización, no tiene diferencias significativas entre las personas que se encuentran en un entorno A, B, C o D. 

“Las personas que están en un mejor entorno de conciliación desarrollan motivaciones que generan vínculos de largo plazo con la organización.”

Conclusión

- Las personas estamos insertas en familias, en empresas y pertenecemos a la sociedad. Las consecuencias laborales, familiares y sociales están entrelazadas. En sociedades desvinculadas, hay familias débiles, empleados poco comprometidos y personas descentralizadas. Mientras que personas que logan equilibrar estos diferentes ámbitos de desarrollo, son colaboradores comprometidos, fomentan familias sólidas y desarrollan sociedades sanas y sostenibles. Por ejemplo, una persona estresada en el trabajo afectará su convivencia en el hogar y no podrá tampoco contribuir a la sociedad.
- Hasta ahora hemos segmentado estos tres ámbitos de desarrollo: familia, empresa y sociedad. Poco a poco hemos visto las consecuencias de esta segmentación: altos índices de estrés laboral, baja tasa de natalidad, disminución de matrimonios, elevados niveles de rotación y ausentismo laboral, etc. Este estudio nos muestra que todavía hay mucho trabajo por hacer para facilitar la conciliación trabajo y familia en Chile e impactar positivamente la sociedad en la que nos desarrollamos. Pero también podemos ver que es un trabajo factible de hacer y que existen herramientas para llevarlo a cabo. Este estudio nos muestra que la RFC tiene impactos positivos tanto a nivel organizacional como individual y que su desarrollo es más bien una inversión con una alta tasa de retorno.