



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

## **CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES: INCORPORACIÓN DE LOS HOMBRES EN LA CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN  
GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

ROBERTO MANUEL CELEDON BULNES

PROFESOR GUIA:  
CARLOS ALEJANDRO ANDRADE GUZMÁN

MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARÍA PÍA MARTIN MÜNCHMEYER  
PEDRO JOSE OLAVARRIA ARANGUREN

BECARIO CORPORACIÓN NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONICYT).  
ESTE ESTUDIO DE CASO FORMA PARTE DEL PROYECTO FONDECYT N° 1110553,  
"HOMBRES EN CHILE. CONCILIACIÓN, CORRESPONSABILIDAD Y USO DEL TIEMPO:  
TENSIONES Y CONFLICTOS ENTRE FAMILIA Y TRABAJO"

SANTIAGO DE CHILE  
2013

## Resumen

RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO PARA OPTAR AL  
GRADO DE: Magíster en Gestión y Políticas Públicas  
POR: Roberto Manuel Celedón Bulnes  
FECHA: 23/06/2013  
PROFESOR GUIA: Carlos Alejandro Andrade Guzmán

### **CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES: Incorporación de los hombres en la conciliación trabajo – familia**

El Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre No Discriminación, dictado el 2006 por la presidenta Michelle Bachelet, constituye un marco de referencia desde el sector público para permear y transformar condiciones y prácticas laborales discriminatorias y disminuir las desigualdades de género. Con este Código, se busca entre varios objetivos, favorecer y promover la compatibilidad entre las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares. Dentro de las Buenas Prácticas Laborales asociados a este objetivo, y que se ha ido extendiendo por el servicio público es el de la Flexibilidad Horaria, entendida como un rango horario de entrada, pudiendo retirarse una vez cumplidas 9 horas de trabajo.

Este estudio analizó la flexibilidad horaria como Buena Práctica Laboral (BPL), y cómo es percibido desde diferentes actores de un Ministerio Público en favorecer la conciliación trabajo – familia, y responder a la pregunta sobre su incidencia para favorecer un rol más activo de los varones en la corresponsabilización en las tareas domésticas y del cuidado familiar.

El estudio muestra que junto a la Flexibilidad Horaria, existe un grupo de medidas que obstaculizan el uso de esta BPL, y que presenta una escasa influencia a nivel de la corresponsabilización de los varones. A pesar de ello, es una medida que transversalmente es altamente valorada, principalmente por sus efectos sobre el clima laboral.

La política de la flexibilidad horaria se puede circunscribir dentro de las políticas dirigidas a las necesidades de desregulación del mercado de trabajo y no necesariamente a la necesidad de conciliar, y menos aún a la corresponsabilización por parte de los varones.

Algunas de las recomendaciones que emanan del estudio para mejorar la corresponsabilidad son: promover normas que impulsen valores organizacionales que incentive el principio de igualdad de para hombres y mujeres. Diseñar una estrategia de educación y formación en conciliación y corresponsabilidad, dirigida principalmente a los trabajadores varones de la organización, y transversalizar el enfoque de género desde el rol del hombre en la corresponsabilización, y que esta sea extendido al resto de la administración pública.

## Tabla de Contenido

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. OBJETIVOS .....	4
III. MARCO CONCEPTUAL .....	5
1. CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA .....	5
1.1. Antecedentes .....	5
1.2. La noción de conciliación .....	8
a. La discusión en torno al tiempo de vida .....	10
b. Valoración económica y división sexual del trabajo.....	12
c. Uso del tiempo y responsabilidades familiares .....	13
d. El Cuidado como derecho.....	17
2. HOMBRES: CORRESPONSABILIDAD Y CUIDADO .....	19
2.1. Varones y resistencias al cambio .....	19
2.2. Construcción de esta masculinidad hegemónica.....	22
2.3. Revisión internacional de programas .....	24
3. POLÍTICAS CONCILIATORIAS .....	28
IV. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	33
V. ANALISIS DE RESULTADOS.....	40
1. HISTORIZACION.....	40
e. De la propia vivencia a la demanda gremial .....	40
f. Desde el caos del Transantiago, al contexto mágico y en la búsqueda de la política de fondo .....	42
3. LOS PUNTOS EN CUESTION EN LAS TOMAS DE DECISIONES .....	45
3.1. La legitimidad .....	45

3.2. El control: desde la tecnología a otros mecanismos de disciplinamiento .....	47
3.3. El buen cumplimiento o normal funcionamiento: áreas exceptuadas.....	49
3.4. El rango de la flexibilidad horaria .....	51
4. CODIGO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES Y FLEXIBILIDAD HORARIA..	53
4.1. Nivel de conocimiento .....	53
4.2. Cambio en las rutinas de entrada y salida:.....	56
4.3. Ante emergencias o imprevistos .....	58
4.4. Valoración .....	58
5. CONCILIACION.....	60
5.1. Desconocimiento de parte de los funcionarios varones .....	60
5.2. Nadie te lo devuelve .....	62
5.3. Conciliación no es sólo familia, es vida personal: sistema de privilegios .....	63
6. CORRESPONSABILIDAD.....	64
7. ANALISIS DE LAS MEDIDAS CONCILITARIAS .....	69
VI. CONCLUSIONES .....	71
VII. PROPUESTAS DE POLÍTICA PÚBLICA.....	73
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	77

## **I. INTRODUCCIÓN**

En las últimas cuatro décadas, se pueden observar importantes transformaciones en el mercado del trabajo y la economía: ha habido un significativo aumento de la escolaridad de las mujeres y un mayor acceso a universidades. A ello, se suma un incremento en la tasa de participación laboral de las mujeres. Por otra parte, las transformaciones en torno a los trabajos productivos, llevan aparejado un cambio en el orden salarial, destacándose estos por una mayor flexibilización y precariedad del empleo (Castel, 2010; Olavarría, 2000).

Estas transformaciones, no solo impactan en el individuo, sino que tensionan un ordenamiento de género sustentado en concepciones funcionalistas de los roles sexuales, el cual se ha apoyado en una supuesta "racionalidad" en torno al funcionamiento de lo que se ha visto como el modelo de familia "ideal" (León, 1995 en Olavarría 2001). Asimismo, se ha producido un proceso de transformaciones progresivas de las estructuras familiares, sus sentidos, y sus relaciones de poder, lo que ha ido de la mano con el lugar que la mujer ha ido demandando y adquiriendo en la sociedad y en las nuevas concepciones de hacer y ser familia (Arriagada, 2005; Beneria, 2005; Olavarría, 2001).

Estas transformaciones, a su vez, al interior del hogar, han venido aparejadas de redefiniciones en las temáticas del cuidado de los hijos/as, de los adultos mayores, y de las personas con necesidades especiales, entre otros. A ello, se suma lo que algunos autores como Pautassi (2009), OIT-PNUD (2009) y Durán (2011) coinciden en señalar como una ausencia o progresiva insuficiencia de las políticas públicas de cuidado, y/o de una delegación de responsabilidades de las empresas y el Estado hacia la familia nuclear, siendo esta la estrategia común y preferente para resolver esta demanda de cuidados. Lo anterior, genera un contexto crítico para las familias, en la organización y distribución de las responsabilidades, en tanto las alternativas para asumirlas, varían según el nivel socioeconómico de pertenencia y según el género (Pautassi, 2009).

Ello, se encadena con la necesidad de conciliar la vida laboral, personal y familiar, en la lógica de alcanzar un equilibrio entre estos distintos ámbitos. Lo anterior, de manera que permitan converger los diferentes intereses y requerimientos que plantean los distintos ámbitos del bienestar. A estos elementos, se relacionan los patrones culturales que, históricamente, han atribuido y depositado gran parte de la responsabilidad de conciliación de estos diferentes ámbitos, en el ejercicio del rol de la mujer. No obstante, en los últimos años ha tomado fuerza la pregunta sobre cuál es el rol que

ocupan los hombres<sup>1</sup> en esta responsabilidad de cuidado y de responsabilidades familiares. Ello, desde sus implicancias en torno a la necesidad de asumir un lugar activo y protagónico que propenda a combatir las desigualdades en torno al cuidado y las responsabilidades (Olavarría, 2005; Aguayo y Sadler, 2011; Pautassi, 2009)

Es así, como la ausencia o insuficiencia del Estado y de la empresa en torno a políticas de cuidado, ha dejado sujeto a la esfera privada los mecanismos de resolución, que en un segmento socio-económico se resuelve con más mercado, y en otro, de modo preferente, con delegaciones en las mujeres (madres, abuelas, tías, hermanas). Es en esta tríada o vínculo, entre Estado, Mercado y Familia, que las políticas públicas pueden promover u obstaculizar las distintas estrategias para abordar la temática del cuidado y de la conciliación trabajo – familia, y a su vez impactar en los aspectos culturales que sostienen y reproducen las desigualdades de género en el cuidado y las responsabilidades familiares.

En el marco de este debate, durante el período de gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010), en junio del 2006 dictó el Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre No Discriminación (CBPL)<sup>2</sup>, constituyéndose en obligatorio para el sector público, y a su vez, haciéndolo extensivo para las empresas privadas, que voluntariamente lo adoptasen. En el CBPL se plantean varios objetivos, que se manifiestan en particular en los ámbitos de: Procesos de reclutamiento y selección; Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación; Representación equilibrada entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva; Condiciones de Trabajo; Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales; Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares; Prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo, todas ellas desde una perspectiva de derechos laborales y de responsabilidad social empresarial.

Para efectos de este Estudio de Caso, se analizará la directriz número seis del CBPL, que refiere a la Conciliación de Responsabilidades Laborales con Obligaciones Familiares, que dentro de sus elementos plantea:

- Fomentar iniciativas destinadas a compatibilizar las responsabilidades laborales y parentales de hombres y mujeres.
- Fomentar, en la medida que ello sea compatible con las necesidades del servicio, mecanismos alternativos de distribución de jornada, que faciliten el cumplimiento de las responsabilidades parentales de ambos progenitores.

---

<sup>1</sup> Para efectos de este estudio de caso nos referiremos a hombres para referirse al sexo masculino.

<sup>2</sup> En adelante llamada indistintamente como Código de Buenas Prácticas Laborales o CBPL

- Propender, de forma que sea compatible con las necesidades del servicio, que tanto la organización de los procesos de trabajo como la participación en actividades de capacitación no impidan o restrinjan el cumplimiento de las responsabilidades parentales.

En este contexto, en el ámbito público hay dos Servicios que han realizado esfuerzos para permear y transformar culturas laborales y organizacionales con formas tradicionales de distribución del trabajo y también de incorporar prácticas laborales que favorezcan y promuevan la compatibilidad entre las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares. Por un lado, ha sido el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), y específicamente el Programa IGUALA que busca generar, en un grupo de grandes empresas, tanto públicas como privadas, modelos de referencia de prácticas de equidad de género en el empleo, mediante la instalación voluntaria en la empresa de acciones, planes o programas de buenas prácticas laborales con equidad de género.

Por su parte, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)<sup>3</sup> se ha enmarcado en esta tarea, con la misión de *"Fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía"*<sup>4</sup>. Es desde ese lugar que se busca el diseño de políticas para mejorar la gestión de personas, entregar asesoría especializada, y promover la incorporación de medidas para evitar discriminaciones y "que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo en el sector público, garantizando 'la igualdad de oportunidades', y especialmente, 'la igualdad de trato entre hombres y mujeres' ".<sup>5</sup>

A su vez, la DNSC difunde, promueve y asesora en la implementación de las Buenas Prácticas Laborales (BPL), vinculado a los lineamientos del CBPL. Es dentro de este marco que se sitúa el presente estudio de caso, buscando analizar el alcance de la implementación del CBPL en su objetivo de favorecer y promover la Conciliación entre las Obligaciones Laborales y las Responsabilidades Familiares.

---

<sup>3</sup> En este Estudio de Caso, se hará referencia a la Dirección Nacional del Servicio Civil como Servicio Civil o DNSC

<sup>4</sup> Vease: <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/6>

<sup>5</sup> Vease:

[http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/3\\_Fundamentos%20Normativos%20CBPL%20V.F%20julio%202009\\_.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/3_Fundamentos%20Normativos%20CBPL%20V.F%20julio%202009_.pdf)

En este marco, se busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo y en qué medida la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales ha incidido en favorecer un rol más activo de los varones en la corresponsabilización en las tareas domésticas y del cuidado familiar?

Lo que se presenta en este estudio de caso, es el resultado del análisis de la implementación de la medida de Flexibilidad Horaria<sup>6</sup>, definida como una Buena Práctica Laboral asociado al objetivo de la conciliación entre las obligaciones laborales y responsabilidades familiares, y su incidencia en el ejercicio de la corresponsabilización de los varones en las tareas relativas al cuidado y al trabajo doméstico. Específicamente se analizó su implementación desde el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU<sup>7</sup>).

Todo ello, con miras a generar propuestas de política, en materia de ejercicio de corresponsabilización de los varones en las labores de cuidado al interior de la familia.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo general del estudio de caso**

Analizar la incidencia que ha tenido la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, en una mayor corresponsabilización de los varones en las tareas relativas al cuidado familiar, así como las formas de ejercer la conciliación por parte de los varones; relevando con una mirada propositiva los espacios susceptibles de mejora desde la política pública en materia de promover una mayor corresponsabilización de los varones en el ámbito familiar.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Identificar los elementos facilitadores/obstaculizadores de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, desde sus implicancias para el ejercicio de la corresponsabilización del varón en las tareas familiares.

---

<sup>6</sup> Bajo la modalidad de horario flexible, las personas que cumplen una jornada de 44 horas semanales, pueden ingresar a la Institución entre las 08:00 y las 09:15 horas, pudiendo retirarse una vez cumplidas 9 horas de trabajo de lunes a jueves y después de cumplir 8 horas trabajadas los días viernes, con un máximo de 44 horas semanales en jornada ordinaria. Esto implica que de lunes a jueves el horario de salida es entre las 17:00 y las 18:15 horas y los días viernes entre las 16:00 y 17:15 horas.

<sup>7</sup> En adelante llamada indistintamente como Ministerio de Vivienda y Urbanismo o MINVU.



- 2) Analizar los sentidos y formas que tienen los funcionarios varones de vivenciar la conciliación entre vida familiar, trabajo productivo y el uso del tiempo.
- 3) Generar propuestas de política pública, en materia de corresponsabilización de los varones en el plano familiar.

### **III. MARCO CONCEPTUAL**

#### **1. CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA**

##### **1.1. Antecedentes**

La literatura internacional, en general, presenta consenso al señalar que la revolución industrial -especialmente en el espacio urbano- trajo significativas y amplias transformaciones no solo en el mundo de la producción, sino que también conllevó un proceso paulatino de separación entre lo privado y lo público, teniendo, entre otras consecuencias, una mayor diferenciación en la distribución de las tareas entre los hombres y las mujeres (Esping-Andersen, 2000; Olavarría, 2000; Valdés, 2005). Este proceso se fue consolidando en el tiempo, agudizando las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres, siendo sustentado y validado un modelo familiar nuclear patriarcal como tipo ideal de conciliación trabajo familia (Esping-Andersen, 2000, Olavarría, 2000).

Durante la primera mitad del siglo XX, las políticas macro del Estado -relativas al mercado de trabajo, adquisición de vivienda y la salud<sup>8</sup>- fortalecieron un tipo particular de familia: la familia nuclear patriarcal<sup>9</sup>. Estas políticas estaban dirigidas a la gran población que migraba del campo a la ciudad, definida como de riesgo, temporera y "gañan", y pretendía disciplinar a los hombres, al promover establecerlos en un lugar, generando

---

<sup>8</sup> En vivienda se destaca la creación en 1906 de los Consejos de Habitación Popular, la Caja de la Habitación Popular (1936), en 1941 se estableció un Fondo de la construcción de la Habitación Popular. En materia laboral, se destaca la Ley sobre organizaciones sindicales (1924) y el mismo año la creación del Ministerio de Higiene, Asistencia, Trabajo y Previsión Social.

<sup>9</sup> Entendido como una familia biparental, con disolución de los lazos familiares extensos, y en que el hombre adulto es el activo económicamente y principal proveedor. Se asocia el desarrollo de este tipo de familia, a un conjunto de políticas sociales dirigidas a constituir familia, a través del matrimonio, lo que se ha denominado como institucionalización de la familia.

compromiso con la industria y con la conformación de sus núcleos familiares (Olavaria, 2000; Fernández, 2001). Estas políticas públicas, contaron con el apoyo de diversos actores de la sociedad, entre ellos empresarios, partidos políticos y la Iglesia Católica y, a su vez, estuvieron en sintonía con las reivindicaciones sociales del movimiento obrero organizado y de los funcionarios del Estado, lo que permitió a estos actores conquistas políticas y legales, como son la inamovilidad, las jornadas de trabajo, el salario mínimo, las asignaciones familiares, la sindicalización, la negociación colectiva, el contar con previsión, con cajas de compensación, entre otras. A la base de este acuerdo, entre los diversos actores, era la mujer, en quien se descansaba y responsabilizaba de lo privado y los temas ligados a la familia, siendo ella la principal encargada de las tareas de cuidado y de todo lo relativo con las labores domésticas (Olavarría, 2000, Valdés, 2007).

En paralelo a esta forma de concebir el trabajo y la familia se le da sustento en la teoría de los roles de Parsons, la cual sustenta una ideología de la familia "funcional" o "normal", con carácter científico (Esping-Andersen, 2000; Olavarría, 2000). Al respecto, la teoría de los roles sexuales no muestra ni cuestiona las desigualdades de poder, ni las subordinaciones, en tanto se entiende como un fenómeno dado que corresponde a las complementariedades.

Vinculado a lo anterior, los conceptos predominantes de la familia "normal" constituyen una ideología basada en los estereotipos de los roles de los géneros: el padre como sostén económico y jefe de familia y la madre como ama de casa de dedicación exclusiva, buena compañera de su esposo, y encargada del cuidado de los hijos/as (Marques, 1997; Fuller, 1998; Kaufman, 1997; Kimmel, 1998, Olavarría, 1997, 2000, 2001). En este contexto, esta familia normal, tiende a ser vista como familia "ideal". Es decir, la familia nuclear, como tipo ideal de familia representaba el ajuste real a los cambios de la sociedad occidental industrial. Se proyectó, en teoría, como la única forma de constitución y funcionamiento familiar que se adaptaba y ajustaba a las instituciones económicas de la época. Se entiende, en este sentido, como un ajuste entre la familia y la sociedad, entre el sistema familiar y el sistema económico. Por ejemplo: permite a sus miembros una disposición a mudarse, ya que por un lado es una familia que vive separada de su familia de origen y, por otro, supone que la esposa no trabaja y, por tanto, la posibilidad de desplazarse con hijos/as según las exigencias del mercado de trabajo del marido adquiere mayor factibilidad. De este modo, en este modelo, la familia y el rol de la mujer, se adapta a las exigencias de movilidad ocupacional y geográfica que exige el sistema económico (León, 1995).

Durante las últimas décadas del siglo XX, se registran múltiples procesos de cambios que cuestionan e impactan en los acuerdos sociales en torno al trabajo y la familia, junto con las dificultades desde las políticas públicas para enfrentar “las tensiones entre intereses familiares y personales, así como el desafío de equilibrar la autonomía y la libertad individuales con las responsabilidades familiares” (Arriagada, 2007, p. 138). El movimiento feminista y los estudios sobre la condición de la mujer develan el papel hegemónico del sistema patriarcal en la cultura, la división sexual de la reproducción y del trabajo, la educación sexista, las lógicas de poder y los sistemas de privilegio. Así, con este movimiento comienza a cuestionarse la manera de relacionarse de los hombres y sus formas de vincularse con el ejercicio del poder, pero principalmente devela el sistema sexo/género: desnaturalizando prácticas, creencias, y concepciones del ser hombre y mujer.

En este sentido, los esfuerzos de ir instalando en la agenda pública las temáticas relativas a las prácticas de poder detrás de los distintos ordenamientos de las relaciones de género, va acompañado de una mayor expansión y profundización del enfoque de derechos humanos, en general, y en particular, respecto a grupos calificados como vulnerables. Así, comienzan a aprobarse internacionalmente instrumentos de derecho internacional, como son la “Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer” (CEDAW, 1979), así como también, otros relativos a diferentes grupos de la población – como por ejemplo la “Convención sobre los Derechos del Niño” (1989), la “Convención 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales” (1989), o la “Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad” (2008). Este conjunto de convenciones va configurando un nuevo enfoque basado en derechos, que no consiste en reconocer a determinados sujetos sociales con necesidades no cubiertas, sino que la existencia de personas que son portadores de derechos, que pueden exigir y demandar como ciudadanos y ciudadanas. Esto ha contribuido, en parte, a develar prácticas, roles y atribuciones permitiendo una participación mayor en la toma de decisiones y una mayor autonomía de los sujetos, lo que tensiona fronteras y territorios, y demanda por tanto redefiniciones, pero principalmente “dan origen a obligaciones jurídicas de parte de otros y por consiguiente al establecimiento de tutela, garantía o responsabilidad” (Pautassi, 2007, p. 31).

Por otra parte, los estudios sociodemográficos han ido dando cuenta de las transformaciones en los países en diversos aspectos vinculados directa o indirectamente con la composición de la familia. Ejemplo de esto último en el caso de Chile se manifiesta en la disminución de la tasa de natalidad (de 6 en 1950 a 1,9 en 2010), un aumento de las expectativas de vida (55 años en 1950, a 79 años el 2010 para ambos sexos), la baja tasa de nupcialidad (9

matrimonios cada 1000 personas en 1970 a 5 en 1998), maternidades tardías, entre otras cifras.

Los antecedentes planteados, dan cuenta de las transformaciones que están a la base y/o son parte del contexto del debate por la conciliación trabajo familia. Esta lucha por derechos sociales, económicos y políticos debilitan los pilares que sostenían el orden anterior, tanto en el espacio público como privado. En lo privado, del modelo de la familia patriarcal, empiezan a emerger una diversidad de modelos identitarios, de pareja y de familia, y en la que las tareas de cuidado, crianza y responsabilidades domésticas aparecen como ámbitos a redefinir, ya que estos lugares siguen siendo responsabilidad casi exclusiva de la mujer (Olavarría, 2002).

## **1.2. La noción de conciliación**

La noción de conciliación supone lograr un adecuado equilibrio entre las distintas responsabilidades de las personas, que pueden ser de la esfera individual, familiar y laboral. "El concepto de conciliación entre trabajo y familia ha sido definido como la "necesidad" de que las personas puedan distribuir su tiempo de manera equilibrada entre su jornada de trabajo remunerado y sus responsabilidades familiares y/o domésticas como son el cuidado de los hijos y los mayores o las interminable tareas domésticas" (Olavarría, 2011).

Si bien, es un tema que adquiere visibilidad en la década de los '70, el tema de la doble jornada y compartir responsabilidades familiares, sigue aún vigente, y como se desprende de los estudios del uso del tiempo y del debate académico, es uno de los principales factores que contribuye a su discriminación laboral, y que requiere un abordaje político.

Esto implica, por tanto una mayor visibilización del trabajo doméstico y del cuidado de personas dependientes (niños, necesidades especiales, adultos mayores) y no dependientes.

En los años recientes se ha producido avances en el reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres sobretodo en el ámbito público, y en particular en lo referente al mundo del trabajo, en términos de oportunidades y capacidades, pero la desigualdad se reproduce en el ámbito doméstico, lo que lleva a afirmar a Pautassi (2007), que "la desigualdad atrapa a las mujeres", en lo que son las relaciones de conciliación.

Si bien se ha avanzado en Tratados, Pactos y Convenios internacionales, como en legislaciones propias de cada país, “no se ha avanzado en considerar nuevas formas jurídicas de regular el cuidado, que trasciendan las regulaciones laborales para trabajadoras asalariadas” (Pautassi, 2007, p.6). Hay una necesidad desde la economía del cuidado<sup>10</sup> de políticas de conciliación, corresponsabilidad y uso del tiempo.

El análisis en torno a la valoración económica del trabajo doméstico y la visibilización de cómo ésta se vinculaba al trabajo de los hombres y de la sociedad fue uno de los aportes al debate desde el feminismo en los años setenta, en que se daba cuenta solo de la desigualdad en torno al trabajo, sino que está basada en una división sexual del trabajo y que en este balance, a nivel de las familias, habían sido claramente los hombres los que se benefician, por el poder real y simbólico que les otorgaba el ser proveedor económico.

Si bien, desde la segunda guerra mundial hubo un incremento de la mujer hacia el trabajo, este era principalmente explicado por ser soltera o sin hijos/as. Al momento, de casarse y tener hijos/as, abandonaban sus trabajos y en algunos casos retornaban cuando los hijos/as ya eran mayores. Este acuerdo está fuertemente sustentado en arreglos familiares que primaban que la mujer es quien ejerce el mejor cuidado de los hijos/as, además de la escasa oferta desde el Estado y/o el mercado.

Astelarra (2005), afirma que esta realidad se empieza a tensionar en mayor medida cuando la incorporación al empleo de parte de las mujeres se hizo con vocación de permanencia, lo que puede ser fruto de una mayor demanda de autonomía y derechos desde las mujeres, pero también se puede leer desde la necesidad del mercado de mayor fuerza laboral. La mayor incorporación de la mujer al mundo del trabajo tendría por tanto un argumento económico, pero también un fuerte argumento político, en la medida que el tema de la desigualdad de género fue parte de la agenda de las instituciones internacionales. Emergió el problema de la “doble jornada” (trabajo público-trabajo doméstico) por parte de las mujeres y por tanto “la necesidad de compartir las responsabilidades familiares entre los hombres y

---

<sup>10</sup> “Rico (2005) señala que la “economía del cuidado” alude a la distribución de los servicios de cuidado, incluyendo tanto su *prestación* como su *recepción*. Los *receptores* pueden ser tanto personas dependientes -ancianas, enfermas e infantes-, como ocupadas en el mercado laboral. En cuanto a los *prestadores*, cuatro son los agentes: estado, mercado, sociedad civil (tercer sector) y familias. En éste último caso, la autora enfatiza que debido al sistema de género imperante, no sería del todo correcto que son las familias las responsables del cuidado de la infancia o de los adultos mayores, sino directamente les corresponde a las mujeres en tanto trabajadoras no remuneradas” (Pautassi, 2007)

las mujeres fue incorporada en el programa de Acción Social de la Comunidad Económica Europea en 1974 y en la Declaración de las Naciones Unidas en la Conferencia Mundial de México en 1975 (en su preámbulo)" (Astelarra, 2005).

El debate latinoamericano en torno a la conciliación trabajo familia ha girado en torno a 4 ejes, el tiempo de vida, la valoración económica, el uso del tiempo y responsabilidades familiares y finalmente el debate del cuidado como derecho.

### **a. La discusión en torno al tiempo de vida**

La discusión en torno al tiempo, no está vinculada únicamente a lo que es la distribución de éste en lo cotidiano, sino que parte de una reflexión mayor que es la que todas las personas tienen un tiempo de vida, que nos hace a todas las personas iguales, pero lo que pasa entre que nacemos y morimos no es igual. En ésta se tiene que se distribuir los tiempos para poder realizar unas determinadas actividades, en las que unas son condiciones para otras. No da lo mismo cómo se manejan estos tiempos, no sólo por las consecuencias económicas, sino que también por la calidad de vida y bienestar de las personas. Astelarra (2005) relaciona las distintas tareas sociales de las personas, estableciendo "un vínculo entre los tiempos (la vida, los años y meses y la cotidianeidad), los recursos materiales (pagado / no pagado) y la distribución de actividades (productivo / reproductivo; ciudadanas; socio-culturales; lúdicas)" (Astelarra, 2005, p. 31).

La discusión en torno al tiempo, y la forma de realizar esta reflexión es clave para mostrar o develar las eventuales desigualdades de género a la base. Así, por ejemplo, Rebeca Grynspan (2005) describe que los economistas construyen la oferta de trabajo entre lo que es el tiempo libre y el tiempo que se quiere destinar al trabajo. El definir el trabajo no remunerado como un tiempo libre invisibiliza la división sexual del trabajo, y las consecuencias económicas asociadas a éstas. La autora expone que "en esta construcción de la oferta de trabajo no hay necesidad de la conciliación entre el ámbito doméstico y el ámbito laboral ya que es una concepción centrada en los hombres y no en la realidad de las mujeres, o sea es una concepción centrada en la división del trabajo y de roles del sistema sexo / género." (Grynspan, 2005, p. 25).

La Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) (2010), destaca que las políticas conciliatorias ligadas con el uso del tiempo, se pueden esquematizar

en tres ámbitos a conciliar: tiempo de libre disposición, tiempo de trabajo y tiempo de cuidado. Al respecto, cada uno de ellos estaría vinculado con diferentes esferas de la vida: individual, pública y privada.

En este contexto, la esfera individual se vincula con el tiempo de libre disposición, el que corresponde al elemento y/o producto central de la modernidad que es la emergencia del individuo, y con él la experiencia de la subjetividad. Esta esfera adquiere relevancia en este período por el aumento generalizado de los años de escolaridad y/o estudios, en especial de las mujeres. Además, se da dentro de un contexto de expansión de los derechos humanos, y de grupos en particular. Visto desde la perspectiva de la globalización, esta puede ser portadora de un incremento de una cultura de derechos, generando un mayor reconocimiento de identidades personales, con la consiguiente fragmentación de identidades colectivas.

La esfera pública se vincula al tiempo del trabajo: conocidas son las luchas sindicales por la cuestión horaria, sobretodo en las seis primeras décadas del siglo XX, en que la disminución de la jornada laboral se fue haciendo progresiva de las 16 horas diarias en las que estaba a 8 horas. Jornada que se incrementó con el gobierno cívico militar. Así mismo factores que han incidido significativamente en estos últimos 25 años, han sido el incremento de las mujeres al mundo del trabajo, encontrándose cercana al 48% de la población femenina (en el trimestre diciembre-febrero de 1986 apenas alcanzaba a un 29,1%) (INE). Sin embargo, siguen existiendo brechas significativas con los hombres, y más aún en lo que se refiere a los cargos de jefatura y al salario.

La esfera privada se relaciona con el tiempo de cuidado: dice relación con el tiempo destinado a las tareas reproductivas, al trabajo doméstico y a las tareas de cuidado, no sólo de personas dependientes, sino que también de personas no dependientes. Es una de las esferas más desiguales a nivel de las responsabilidades de ambos sexos, siendo ésta depositaria principal la mujer.

En un tiempo en que se han presentado transformaciones significativas en las estructuras familiares y en su organización. Con una creciente separación entre la constitución de la familia y las formas jurídicas del matrimonio, es decir, un alejamiento de las conductas de la población de las normas matrimoniales inscritas en el Código Civil. El aumento del 23% el año 1990 a cerca de un tercio de los hogares a cargo de mujeres con sus hijos/as el año 2006 (Fuente: Cepal 2008). El incremento del 17% el año 1970 a 47% el año 2000 de los hijos/as nacidos fuera del matrimonio (Fuente: Valdés,

2005). El año 2012 los hijos inscritos fuera del matrimonio fue de casi un 70%. Hoy nacen más hijos/as fuera que dentro del matrimonio (Araujo, 2009). Hay un aumento de familias doble perceptoras de ingresos (dual-earning), lo que ha ido cambiando el modelo tradicional del male breadwinner, y la familia depende en mayor medida del salario de la mujer para su subsistencia (De la Cruz, 2011).

## **b. Valoración económica y división sexual del trabajo**

La noción de trabajo tiene un carácter antropológico e histórico, cuya finalidad conocida es la satisfacción de necesidades propias o ajenas. Se da dentro de un contexto social, y en relación a ese contexto tiene sentido la división del trabajo, por tanto se destaca el carácter social de ésta. Los procesos de industrialización y sus formas de concebir y organizar el trabajo se sustentan en una fuerte división sexual (Rovetto, 2011).

Esto último hace referencia a la división del trabajo de hombres y mujeres, que se fue institucionalizando, y se presentó en una lógica binaria de producción-reproducción, hombre en la esfera pública y mujer en la esfera privada, y hombre con trabajo remunerado y mujer con trabajo no-remunerado. El análisis desde el movimiento feminista y su acción política se han centrado en develar la invisibilidad de las experiencias de las mujeres, y la invisibilidad económica en la sociedad del trabajo de lo privado. Este sesgo por género, que reproduce desigualdades y una distribución asimétrica de poder, produce experiencias diferentes para hombres y mujeres, que es valorado de manera desigual dentro de la sociedad. Esta división sexual del trabajo, no sólo produce una valoración a nivel de remuneración sino que además reproduce una identidad social, a través de las estructuras de las prácticas sociales (Rovetto, 2011; Connell, 1997; Kaufman, 1997)

Se pone de manifiesto la concentración en la esfera reproductiva y no remunerada por parte de las mujeres, lo que produce efectos en las condiciones en que ellas viven su vida laboral, así como las desigualdades de género presente en el desarrollo de su ciclo vital (Beneria, 2005).

Desde este estudio de caso, no se pretende profundizar en el ámbito de la discriminación femenina en el campo laboral, sino que más bien dar cuenta de la relación entre trabajo con sus obligaciones y responsabilidades, y las tareas asociadas al cuidado y al trabajo doméstico. Es desde ese lugar, y develando la doble jornada de las mujeres (Duran, 2011) que desde los años



'70 y '80 se comienzan con demandas por una redistribución de roles entre el ámbito público y privado, exigiendo a los hombres compartir tareas como una forma de eliminar la jerarquía y desigualdad entre ambos.

En otras palabras, se instala la pregunta de "cómo concilia la sociedad, mercado y familia, más allá de las mujeres, lo que pone en discusión el sistema sexo/género" (Grynspan, p. 25). Es decir, se releva la responsabilidad del Estado para generar igualdad de condiciones en la conciliación, remarcando que no es un pacto privado, si bien pareciera situarse en ese ámbito. La familia no puede seguir siendo el sistema preferente de solución ante las viejas y nuevas demandas de conciliación, ya que sus dinámicas de solución están basadas en condiciones desiguales y no se resuelve equitativamente.

### **c. Uso del tiempo y responsabilidades familiares**

El informe "Género: los desafíos de la igualdad 2010" (2010), publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo muestra un avance significativo en materia de equidad de género, pero que a pesar de reconocer estos avances siguen existiendo núcleos duros que se resisten a la plena igualdad. En este sentido, los datos de este estudio muestran que el 62% de las chilenas y de los chilenos consultados, se resisten a la plena igualdad entre los géneros.

Esta realidad nos describe que existen aún núcleos duros que obstaculizan una mayor corresponsabilidad en el cuidado, la crianza y en lo doméstico. El mismo estudio, recoge la percepción de los hombres y mujeres en torno a las tareas del ámbito privado. Así, indica que las tareas de los varones van desde el 15 al 39 por ciento en todas las categorías de las tareas domésticas, pero distribuyéndose principalmente entre el 15 y 20 por ciento lo que es lavar, planchar, llevar a los hijos/as al doctor, cocinar y hacer las tareas escolares con los hijos/as. Por otro lado los porcentajes más altos (39%) son aquellos asociados a pagar las cuentas y hacer arreglos en la casa, seguido por jugar y hacer deportes con los hijos/as.

El mismo estudio de PNUD (2010), explora adicionalmente sobre cuatro formas de participar en realización de las tareas del hogar: un grupo de personas que normalmente no hace nada; otro grupo integrado por los principales responsables, pero que reciben cooperación de otros; un grupo de únicos y solitarios hacedores de tareas; y los realizadores secundarios o

aquellas personas que en su hogar organizan las tareas colectivamente (PNUD, 2010)

Como se ve en el siguiente cuadro del informe del PNUD, la distribución de responsabilidades domésticas muestra la siguiente distribución según sexo.

**Cuadro N°1**  
**Tipología de tareas domésticas (porcentaje)**

	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Único y solitario realizador de tareas	17	83	100
Principal responsable, pero con apoyo	23	77	100
Secundario o entre todos	69	31	100
Normalmente no hace nada	81	19	100

Fuente: Encuesta de Desarrollo Humano, PNUD, 2009.

Desde la perspectiva de la corresponsabilización, esta tipología cobra mayor impacto, ya que "El 90% de las mujeres que realiza las tareas domésticas sin ayuda vive con su pareja, por lo que no se trata de la circunstancia de vivir sin compañía, aunque también sobresalen aquí las mujeres separadas con hijos. Por el contrario, en el caso de los hombres que son únicos realizadores de tareas, efectivamente son aquellos que viven solos, en especial viudos u hombres del sector socioeconómico E" (PNUD, 2010, p. 74).

Ahora bien, hay estudios anteriores que muestran falencias en Chile en la distribución de tareas y vienen a incorporar nuevos elementos y bagaje empírico a este problema. Así el estudio MINSAL (2006) ante la pregunta ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico hace Ud.? Muestra que el 73% de los hombres hace tareas puntuales o casi ninguna tarea, muy distante del 21% de las mujeres que declara lo mismo. En el otro polo, el 5,7% de los hombres es el principal responsable y hace la mayor parte de las tareas familiares y domésticas, en cambio las mujeres declaran 8 veces más ser la principal responsable.

## Cuadro N° 2

### Chile 2006: Conciliación vida laboral y familiar ante la pregunta ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico hace Ud.? (Porcentajes según Sexo y quintiles I y V)

	Es el (la) principal responsable y hace la mayor parte de las tareas familiares y domésticas	Hace aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas	Hace aproximadamente una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas	Solo hace tareas puntuales	No hace ninguna o casi ninguna de estas tareas
<b>Sexo</b>					
Hombre	5.7	9.3	11.9	55.1	18.0
Mujer	43.5	21.8	13.5	18.8	2.4
<b>Quintil ingreso</b>					
I	17.8	11.2	10.7	43.6	16.7
V	18.5	13.7	15.2	46.6	6.0

Fuente: Madrid 2008, sobre la base de MINSAL 2006

Un tercer estudio en línea de lo planteado, muestra de modo más detallado la distribución de las responsabilidades domésticas, en las que desde la percepción de la mujer, son la principal realizadora de las tareas, otorgando al hombre entre el 2 y 4% de participación en las responsabilidades domésticas.

## Cuadro N° 3

### Chile 2007: Distribución de responsabilidades domésticas (Porcentajes) Responde Mujer

Miembros del hogar	Lavar, Planchar	Cocinar	Hacer aseo	Lavar platos	Hacer compras hogar	Cuidar a los niños	Acompañar a niños a sus actividades	Llevar niños al médico, dentista u otros controles	Cuidar familiares
Encuestada	81	82	79	81	73	52	47	51	29
Pareja	2	2	2	2	10	2	4	3	2
Otra persona	16	15	18	15	14	9	11	12	7
NS/NR	1	1	1	1	3	0	0	0	0
No aplica	0	0	0	0	0	37	37	34	62
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Madrid 2008, sobre la base de Humanas 2007

Se puede afirmar que, si bien hay una mayor participación educacional de mujeres y un incremento en la incorporación al mundo del trabajo por parte de ellas, en lo que se refiere a lo privado, la distribución sigue siendo desigual, siendo ellas las responsables principales de realizar las tareas domésticas y de cuidado, lo que puede hacer presuponer que son las que presentan las principales tensiones a la hora de conciliar vida familiar y vida laboral.

Sin embargo, no se puede dejar sujeto la variable de conciliación trabajo familia a los arreglos familiares o a aspectos de las propias subjetividades. Al respecto, existen diferentes informaciones que dan cuenta de que la realidad del trabajo lleva a una mayor dificultad de poder participar y de realizar tareas domésticas, y que sería necesario analizar al momento de evaluar la distribución sexual del trabajo (CASEN, 2009). Es así como vemos que aproximadamente 3 de 4 hombres que trabajan, lo realizan entre 45 horas o más semanalmente.

**Cuadro N°4**  
**Jornada de Trabajo Hombres y Mujeres según horas trabajadas**  
**semanalmente al año**

<b>Sexo</b>	<b>Hasta 19 horas</b>	<b>20 horas</b>	<b>De 21 a 44 horas</b>	<b>45 horas</b>	<b>Más de 45 horas</b>	<b>Total</b>
Hombre	4,7%	1,5%	20,1%	37,3%	36,4%	100,0%
Mujer	11,0%	3,5%	30,6%	28,9%	26,0%	100,0%
Total	6,2%	2,0%	22,5%	35,3%	34,0%	100,0%

Fuente: elaboración para proyecto Fondecyt 1110553, 2011 en base a la encuesta CASEN 2009

Al desagregar las horas trabajadas semanalmente, se obtiene que el 36% de los hombres trabajan más de 45 horas semanales, sin considerar el tiempo de desplazamiento casa-trabajo-casa, por lo que pensar en conciliación implica considerar esta realidad.

**Cuadro N° 5**  
**Horas trabajadas a la semana \* Sexo**  
**% dentro de Sexo**

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Horas trabajadas a la semana	Hasta 20 horas	7,4%	13,7%	9,9%
	De 21 a 30 horas	4,5%	10,1%	6,7%
	De 31 a 40 horas	12,2%	14,6%	13,2%
	De 41 a 50 horas	57,9%	48,8%	54,4%
	De 51 a 60 horas	8,4%	5,9%	7,4%
	De 61 a 70 horas	2,7%	1,8%	2,3%
	De 71 a 80 horas	1,9%	1,1%	1,6%
	81 y más horas	5,0%	3,9%	4,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración para proyecto Fondecyt 1110553, 2011 en base a la encuesta CASEN 2009

#### **d. El Cuidado como derecho**

Cuando Pautassi (2007) dice: “se cuida como se puede, se es cuidado también como y cuando se puede” pone de relieve la mirada en quien requiere de cuidados, así como en quien cuida. Los avances en materia de igualdad en el ámbito público, ha invisibilizado las relaciones y acuerdos privados, el cual tiene consecuencias e impactos, y que en este último tiempo es “la nueva cuestión social, al menos para las mujeres” (Pautassi, 2007, p. 6), por ser quien sostiene y asume las consecuencias de éste arreglo. El no asumir este debate, conlleva a políticas conciliatorias que cristalizan las relaciones sociales actuales, y donde los hombres asumen escasamente las responsabilidades en las tareas domésticas y de cuidado. Se reafirma por tanto, como un concepto asociado a las mujeres (Olavarría, 2011).

Dicho de otro modo, e integrando elementos dichos anteriormente, si se sitúa la temática del cuidado en la trilogía Estado-Mercado-Familias, la realidad chilena (que no se escapa a la latinoamericana) se reduce principalmente a la participación femenina, “quedando supeditado el mercado a la disponibilidad de ingresos suficientes y al Estado sujeto a disponibilidad de la oferta de cuidado que tenga, la cual es prácticamente nula” (Pautassi, 2007). Esto lleva a un debate en que convergen derechos, las desigualdades y las políticas públicas.

A las desigualdades de género, se suma las desigualdades económicas y sociales, lo que plantea la necesidad de incorporar el enfoque de derechos la complejidad del cuidado. "Esto es, no solo "relacionado con" un status de trabajador/a asalariado o con un "sujeto beneficiario" o "receptor" de una política de cuidado sino como un principio inherente a la igualdad de oportunidades, de trato y de trayectoria" (Pautassi, 2007, p. 6). En el derecho a ser cuidado se puede reconocer derechos ya reconocidos, "como el derecho a una alimentación adecuada, el derecho a la salud y a la educación, el derecho a la protección de la seguridad social, entre otros, contemplados tanto en el PIDESC y en el Protocolo de El Salvador, como en la propia CEDAW y en la Convención Internacional de Derechos del Niño" (Pautassi, 2007, p. 31).

La importancia de vincular el cuidado, desde una perspectiva de derechos es que establece estándares y principios que deben guiar a los Estados, y permite la consecución de políticas que promuevan equidad y responsabilidades compartidas. "Se plantea desde las propuestas existentes trascender su significado para lograr una "corresponsabilidad" integral, prestando especial atención a los derechos de los hombres en esta materia, evitando que las mujeres sean las únicas titulares y beneficiarias de los derechos relativos al cuidado de hijos y otras personas dependientes, ya que la asunción en solitario, por parte de las madres y mujeres, de estos derechos entrarían en colisión con su derecho de acceder y permanecer en el empleo" (Olavarría, 2011).

Hay incluso autoras que señalan que hay que concebir la conciliación como un derecho, y que situarla en este rango transfiere la responsabilidad al Estado, y la obligación de diseñar políticas públicas acordes para poder hacer un disfrute efectivo de este derecho. Barceló (2011), señala que la conciliación es un derecho, y se basa en el principio de corresponsabilidad. "**Y la corresponsabilidad** implica que hombres y mujeres asuman de forma **equitativa** la gestión de su vida personal, familiar y profesional. Supone, por tanto, percibir que nos situamos ante una **cuestión social**, y no meramente individual. Hacer compatibles las distintas esferas de la vida requiere del compromiso de los agentes sociales e institucionales" (Barcelo, 2011, p. 5).

## **2. HOMBRES: CORRESPONSABILIDAD Y CUIDADO**

Como se ha señalado con anterioridad, el concepto conciliación se ha ido derivando y asociando a la mujer (Astelarra, 2005), pero se invisibiliza la posibilidad a los hombres del acceso y ejercicio de los derechos de ciudadanía, como son los permisos laborales de parentalidad, de disponibilidad para diferentes necesidades familiares y/o de libre disposición individual.

La importancia que las temáticas del cuidado sean asumidos por todas las personas hombres y mujeres como una obligación, así como un derecho empieza a emerger paulatinamente como una necesidad. Se comienza a visibilizar y proponer "que la conciliación entre vida laboral, familiar y personal y la corresponsabilidad social en las tareas de cuidado –entre hombres y mujeres, así como también entre Estado, mercados y la sociedad– formen parte de la "corriente principal" de políticas y programas sociales del gobierno" (Olavarría, 2011).

Para este estudio de caso, entenderemos que el concepto de corresponsabilidad, en el contexto de la conciliación trabajo-familia alude a que "las responsabilidades de articular vida familiar y vida laboral son de ambos miembros de la pareja" (Arriagada, 2007, p. 140),

Si bien la demanda por redistribución de los roles a todo nivel ha implicado un avance en la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo creciente, a nivel de las responsabilidades familiares, los estudios de uso del tiempo no indican un mayor acercamiento de los hombres al ámbito privado. En que pilares se sostiene el escaso avance en esa materia, y que no sea agenda generalizada de parte de movimientos de hombres, sindicatos o recursos humanos de la empresa. En parte se pretende mostrar es la existencia de un ordenamiento de género que institucionalizado, define una estructura de prácticas sociales que fortalecen y sustentan esta resistencia de los varones hacia relaciones equitativas, no sólo en el ámbito público, sino que también en el privado.

### **2.1. Varones y resistencias al cambio**

Desde los estudios de masculinidades (Marqués, 1997; Connell, 1997, 1998; Kauffman 1997; Fuller 1997, 1998; Guttman 1997, 1998; Viveros, 1998, Fuller 1998; Valdés y Olavarría 1998; Kimmel 1998; Alméras, 2000;

Olavarría 2000, 2001; Parrini, 2002; de Keijzer, 2000) enriquecen el análisis, incorporando nuevas variables, como es la consideración del eje de cómo se incorporan los varones en las políticas, programas y prácticas sobre cuidado y conciliación laboral. Estos estudios muestran, desde la perspectiva de la masculinidad, un ordenamiento de prácticas de género que se da dentro de una estructura de relaciones sociales que genera determinados patrones de prácticas sociales. De esta forma, el género tiene la capacidad de institucionalizarse y expandirse subjetiva y socialmente en lo que se denomina el ordenamiento de género (Connell, 1997). Es significativo ver cómo se institucionaliza un ordenamiento de género en el espacio escolar, el mundo del trabajo y el de la iglesia, y cómo estos son lugares de resistencia a las transformaciones. Raewyn Connel (1997) nos sugiere tres dimensiones de análisis:

En primer lugar, las **estructuras de poder**, las cuales se expresan en términos de autoridad y control o de dominación / subordinación. En este sentido, ello da cuenta de lo que describen los estudios feministas como "patriarcado". En segundo lugar las **estructuras emocionales o cathexis**, las que comprenden las identidades homosexuales, que subvierten el "orden natural" y se consideran una desviación que operan como imágenes o representaciones sobre sí mismo y sobre otros y sobre el compromiso con estos. Además, incluye el deseo ligado a un objeto, y por último las **estructuras productivas**, encarnadas en la denominada "división sexual del trabajo", tanto formal como informal, e integra lo que ha develado la economía feminista.

Estas dimensiones, se visualizan bien dentro de una estructura compleja mayor de relaciones en la sociedad, pero a ello Connel (1997), le agrega un análisis interno de las relaciones entre las masculinidades, y que pueden ser de utilidad para este estudio de caso, ya que muestra cómo, a pesar de existir múltiples masculinidades, estas se encuentran subordinadas a una posición dominante dentro de la cultura, las cuales ocupan un lugar de liderazgo en la sociedad, y que se explica por el concepto de hegemonía.

En este contexto, se entiende que la masculinidad hegemónica, no es un tipo de carácter fijo, el mismo siempre y en todas partes. Es, más bien, la masculinidad que ocupa la posición hegemónica en un modelo dado de relaciones de género, una posición siempre disputable (Connell, 1997). Este mismo autor, señala tres conceptos que definen las relaciones que se dan entre las masculinidades:

**Hegemonía:** concepto derivado por Antonio Gramsci de las relaciones de clases y que se refiere a la dinámica por la cual un grupo exige y



sostiene una posición de liderazgo en la vida social. Asociando este concepto con el de masculinidad, se puede definir "como la configuración de práctica genérica que encarna la respuesta corrientemente aceptada al problema de la legitimidad del patriarcado, la que garantiza (o se toma para garantizar) la posición dominante de los hombres y la subordinación de las mujeres" (Connel, 1997, p. 39). La hegemonía es más probable que se establezca si está apoyada por el poder institucional (Connel, 1997).

**Subordinación:** son modos específicos de dominación de hombres por otros hombres. Como son las subordinaciones de los hombres homosexuales a los heterosexuales.

**Complicidad:** si bien la gran mayoría de los hombres no cumplen con los requisitos de la masculinidad hegemónica, tampoco la cuestionan, ya que se benefician del dividendo patriarcal, "aquella ventaja que obtienen los hombres en general de la subordinación de las mujeres" (Connel, 1997, p. 41).

Esto nos lleva a señalar que la falta de interés o resistencias de parte de los hombres hacia una mayor igualdad de género viene dado por un ordenamiento de género que se institucionaliza y construye determinados sujetos, y que, a su vez, se construye en un entramado de privilegios y ventajas de un sexo sobre el otro. Como lo señala Kimmel, "...el orden de género es más visible para quienes no gozan de sus privilegios que para los que disfrutan de las prerrogativas que implica" (Kimmel, 1998, p. 208). El que goza de los privilegios de "ser hombre" no tiene que estar pensando sobre el género, ya que no vive la discriminación y subordinación de su rol (Kimmel, 1998).

Dar cuenta de la invisibilidad de parte de los hombres de las relaciones de género, desafía las relaciones de poder establecidas tradicionalmente. El que está en el poder puede olvidar que tiene poder, pero el subordinado no (Kimmel, 1998). Al develar los privilegios de quienes ostentan posiciones de poder, se genera en estos actitudes defensivas, descalificadoras y violentas, las cuales son expresiones de mantenimiento de las situaciones de dominación. Estas actitudes develan una tendencia a la crisis en que se encuentran actualmente las relaciones de género, ya que su posición de poder y jerarquía no se encuentra legitimada.

El reconocimiento de estas resistencias sustentado en una cultura, que devienen en prácticas ancladas en sistemas de privilegios se presenta como obstaculizadores que se pueden enfrentar los planes, programas, políticas o leyes en materia de cuidado o conciliación para promover responsabilidades compartidas entre hombres y mujeres en esta materia. Para que las políticas conciliatorias no sean vista como exclusiva de la mujer, es necesario impulsar políticas que tengan en cuenta lo que revela estos estudios sobre los elementos en que se sustentan las resistencias al cambio.

Existe otra dimensión de los estudios de masculinidades que refiere a procesos de construcción identitaria y que muestra aspectos de la subjetividad, sentidos y formas de vivenciar por parte de los hombres su relación con sí mismo, su familia, y sus pares.

## **2.2. Construcción de esta masculinidad hegemónica**

Uno de los procesos distintivos de la construcción de la identidad masculina, es la necesidad permanente, por parte del varón, de tener que demostrar que es hombre. Como destaca Badinter (1995): "Asumimos que la femineidad es una condición natural y en consecuencia inherente, mientras que la masculinidad debe adquirirse y se debe pagar por ella. El hombre mismo y los que lo rodean están tan inseguros de su identidad sexual que él debe probar su virilidad" (Badinter, en Mundigo, 1995, p. 7).

Tiene que probarse ante las mujeres y los demás hombres para poder pertenecer a su grupo y para ser importante (Marqués, 1997, Valdés y Olavarría, 1998). La valoración que los hombres tienen de sí mismos hace referencia a ser integrantes de un grupo específico superior, y en donde la adscripción a dicho grupo constituye parte de la construcción de su identidad masculina. Esto se pone de manifiesto cuando se explora lo psíquico o emocional en los hombres y ellos responden sobre su masculinidad, elementos vinculados a lo social ("uno como hombre", "yo como campesino"). Habría una transferencia de la identidad del "yo" al "nosotros" (Castro y Miranda, 1998). Su identidad personal aparece íntimamente ligada a su identidad de género (Marqués, 1997).

La competencia de un hombre es con otros hombres: compiten por mayor poder, prestigio, fuerza, inteligencia y, especialmente por las mujeres. En este sentido, si bien la competencia por una mujer se expresa como un plano de disputa entre hombres, competir por una mujer es rebajarse, ya que afecta a su dignidad de varón considerando que esta, por definición, se considera como inferior (Marques, 1997)

Estas características de discriminación, dominación y de subordinación presentes en la construcción de una identidad masculina, corresponden también al proceso descrito por Marqués (1997), en que se tiende a reducir las diferencias entre los varones y aumentar las diferencias que los varones podrían tener con las mujeres. "El proceso de construcción social del varón supone una operación con dos caras que pocas veces son explicitadas. Por una parte, se reducen las diferencias personales potenciales entre los individuos varones tratando de uniformizarlos en torno a un modelo de sujeto masculino. Por otra, trata de aumentar las diferencias que todos los varones podrían tener con las mujeres" (Marques, 1997, p. 18)

Esto conlleva a un rechazo de características asociadas a lo femenino: ser hombre significa no ser como las mujeres. El hombre, por tanto, se define por lo que no es, más que por lo que es (Kimmel, 1997). Figueroa (1998) agrega que ser hombre se entiende como "ser para sí mismo", a diferencia de ser mujer, que es "ser para otros" (Figueroa, 1998).

Esta competencia en los hombres, a diferencia de la experiencia de las mujeres, es algo que se debe lograr, conquistar y merecer. Los hombres deben someterse a una "ortopedia", a un proceso de hacerse hombre. Para ello, deben superar ciertas pruebas: conocer el esfuerzo, la frustración, el dolor, el haber conquistado y penetrado mujeres, el hacer uso de la fuerza cuando sea necesario, el ser aceptados como hombres por las mujeres, entre otras. Pero son los hombres, los que califican y juzgan la masculinidad del varón (Olavarría, 2001).

Diversas investigaciones (Olavaria 1997, Viveros, 1997, Fuller, 2000), muestran que el proceso de construcción identitaria, devela modelos de socialización, ritos de prueba, sistemas de privilegio y prestigio. Estos configuran un núcleo duro de resistencia ante los cambios. Por tanto, si bien se perciben transformaciones, subyacen elementos estructurales que definen sus subjetividades, y que se pueden visualizar en que entre los mandatos más determinantes en su vida, está el que les señala a los hombres que ellos se deben al trabajo. Este último, es uno de los ejes fundantes de lo que se ha entendido como característico de los varones, y que permite cumplir con el mandato de proveedor económico, otorgándole "respetabilidad social" (Olavaria 1997, Viveros, 1997, Fuller, 2000).

Es así, que para plantear propuestas conciliatorias, hay que prestar especial atención, desde que lugar y a que "sujetos varones" se dirigen. La

incorporación de los varones desde los derechos, buscaría evitar que las mujeres sean las únicas titulares y beneficiarias de los derechos relativos al cuidado de hijos y otras personas dependientes (Olavarría, 2011). Para reducir las brechas entre hombres y mujeres sería urgente y necesario que los hombres asumiesen mayores responsabilidades en el ámbito doméstico y en el cuidado de las familias, en la misma medida que las mujeres se han incorporado al mercado del trabajo (Arriagada, 2005).

### **2.3. Revisión internacional de programas**

Desde la revisión realizada se puede recoger tres análisis de experiencias de programas. La primera es una revisión que hizo un grupo de investigadores a nivel latinoamericano sobre programas que buscaban mayor participación de los hombres. Si bien no está enfocada directamente a la temática de conciliación, sí incluían la incorporación de los varones en distintos ámbitos de la esfera del cuidado, como la paternidad, salud y educación. Los otros dos proyectos son europeos, que tienen la particularidad de ser regionales, y no un proyecto de una localidad o un sector específico.

#### **a. Programas latinoamericanos**

Un grupo de investigadores<sup>11</sup>, analizaron y evaluaron 58 programas o proyectos de intervención que buscaban hacer participes a los hombres y niños desde el ámbito de la salud en la lucha contra la inequidad de género.

Esta revisión examinó los datos de intervenciones dirigidas a hombres y niños en materia de:

- Salud sexual y reproductiva,
- Paternidad,
- Violencia de género,
- Programas que hacen participar a los hombres en la reducción de la morbilidad y la mortalidad materna y en la mejora de los resultados del parto, y de la salud y bienestar del niño; y
- Socialización del género.

---

<sup>11</sup> Gary Barker, Christine Ricardo y Marcos Nascimento del Instituto Promundo, Río de Janeiro, Brasil elaboraron esta publicación.

Esta revisión evaluó la eficacia de los programas que tienen por objeto la participación de los hombres y los niños en la consecución de la equidad de género en materia de salud.

Las intervenciones se evaluaron según su enfoque en materia de género, usando las siguientes categorías:

- **Neutras en materia de género:** programas que establecen escasa distinción entre las necesidades de los hombres y las mujeres, sin reforzar ni cuestionar las funciones de ambos sexos;
- **Sensibles en materia de género:** programas que reconocen las necesidades y realidades específicas de los hombres basadas en la construcción social de las funciones de ambos sexos; o
- **Transformadoras en materia de género:** enfoques que procuran transformar las funciones de ambos sexos y promover relaciones más equitativas entre los hombres y las mujeres.

Los resultados fundamentales de esta revisión fueron los siguientes:

- Los programas bien diseñados demuestran claramente cambios en el comportamiento y las actitudes en relación con su salud sexual y reproductiva, la interacción con sus hijos/as, el cuestionamiento al uso de la violencia.
- Los programas evaluados como transformadores en materia de género mostraban una mayor tasa de eficacia. Sobretodos aquellos en que se debatía sobre género y masculinidades y que buscaban desarrollar claras iniciativas para transformar las normas de género, a diferencia de los programas que únicamente nombran las funciones y roles de ambos sexos.
- Los programas integrados y los que forman parte de actividades de extensión comunitaria, movilización y campañas en los medios de difusión resultan más eficaces en la modificación del comportamiento, ya que alcanzan el contexto social, por sobre el individuo.

## **b. El proyecto Equilibrio-balance**

Es un proyecto de cooperación entre España y Noruega, financiado por Islandia, Liechtenstein y Noruega a través del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo (EEE) y el Instituto de la Mujer, que analiza la intervención pública en el apoyo a la conciliación.

Entre los beneficios que destaca de desarrollar políticas de conciliación son:

- Mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas, a través de una mejor gestión de los tiempos.
- Reduce el estrés y las enfermedades laborales y posibilita la promoción laboral en el seno de la misma empresa. Potencia la consecución de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Fomenta la participación de mujeres y hombres en la sociedad actual. Facilita la integración de las mujeres en el mercado laboral y la implicación de los hombres en el ámbito doméstico y familiar.
- Fortalece el sistema democrático, en la medida en que posibilita el pleno ejercicio de los derechos tanto de las mujeres como de los hombres.
- Mejora el sistema productivo, porque permite el pleno aprovechamiento de todos los recursos humanos, debido a la incorporación y permanencia de mujeres y hombres en el mercado laboral, la retención del talento y la mejora del clima laboral.

La sensibilización de la sociedad con respecto a la conciliación y la presencia de un modelo de responsabilidades compartidas, es un requisito para el acceso en condiciones de igualdad de oportunidades a un equilibrado modelo entre vida personal, familiar y profesional. La intervención en este eje destinado a la sensibilización ha de ejercerse en:

- La igualdad de género en el empleo.
- La corresponsabilidad dentro del hogar.
- Conciliación de los horarios, con el fin de compatibilizar los ámbitos laboral, familiar y escolar.

Y a su vez en varios frentes diferenciados:

- Sensibilización y acciones en el ámbito empresarial de sensibilización e intercambio de buenas prácticas.
- Sensibilización en ámbitos territoriales y funcionales.
- Actividades de sensibilización en el ámbito de la educación reglada y formación ocupacional.
- Campañas institucionales directas e indirectas que fomenten la igualdad en las responsabilidades del ámbito doméstico destinadas a la ciudadanía en general.

El proyecto en el apartado de las recomendaciones, señala la importancia de Las Entidades Locales en la sensibilización y formación de la sociedad, y como pueden desarrollar acciones para el cambio de creencias y mentalidad de la sociedad, se señala: "Es importante que las políticas y medidas de conciliación que se pongan en marcha se dirijan, también, a los hombres, de manera explícita, para incentivar la corresponsabilidad y poner de manifiesto que la conciliación no es una cuestión que afecta sólo a las mujeres" (Instituto de la Mujer, sin fecha).

### **c. Proyecto All Togheter**

Este proyecto fue promovido por la Conferencia de Regiones Periféricas y Marítimas de Europa (CPMR) e implantado en cooperación con un grupo de diferentes organizaciones públicas y privadas representantes de cuatro zonas geográficas de Europa, y ha sido cofinanciado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea, dentro de la Estrategia Comunitaria de Igualdad de Género.

Se desarrolló entre diciembre de 2005 y febrero de 2007, y dentro de sus objetivos estaba lograr que los hombres se impliquen más en las tareas y deberes domésticos y familiares. Promueve un conjunto de medidas y prácticas que las organizaciones pueden emplear para, "Implicación de los Hombres en Igualdad en el Equilibrio entre Vida Familiar y Laboral", dirigida a gerencias, direcciones, personal experto y sindicatos.

En la Guía para las Organizaciones<sup>12</sup> se hace referencia a dos grupos de medidas, la primera que es generar un Cambio Cultural que busque implicar a los hombres en la vida familiar. En esta se puede destacar, una guía dirigida a los hombres, mostrando los beneficios con el incremento de su participación en las tareas domésticas. A ventajas como mayor tiempo y complicidad con su pareja y disfrutar y conocer a sus hijos/as, hay tres que van dirigido directamente a la conciliación y a los mandatos culturales asociados al género:

- A mayor Autonomía: que logren una mayor autonomía en las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos/as, y lo cierra con un desafío: “esté seguro de que está viviendo con su pareja por decisión propia y no sólo porque usted necesita a alguien que le realice las tareas domésticas que usted debería hacer” (All Together, 2007, p.9).
- Al lugar de Proveedor único: destaca el menor estrés y lo comfortable de compartir las responsabilidades económicas con dos fuentes de ingreso.
- A su sistema de Valores: interpela a la coherencia con los valores de igualdad, diciendo que si cree en la libertad y la justicia debe ponerse en práctica en la casa.

En el segundo grupo, dirigido más al ámbito de la Flexibilidad Laboral, se destaca la medida de la Flexibilidad Horaria. El entregar o traspasar a la persona la posibilidad de definir su horario de entrada se lo asocia a la autogestión o manejo del tiempo desde el ámbito de recursos humanos.

### **3. POLÍTICAS CONCILIATORIAS**

La idea de conciliación lleva implícito la acción de mediar entre contrarios y opuestos. Es en ese proceso a nivel del mercado del trabajo, que se pueden reconocer grupos con intereses claros de negociación como son los trabajadores agrupados en sindicatos y las empresas u organizaciones empresariales. Si bien, existen niveles de asimetría, los lugares de negociación aparecen definidos. Cuando se sitúa a las políticas conciliatorias en el ámbito privado, en lo que se refiere a las responsabilidades de cuidado y del trabajo doméstico, los que “aparecen” negociando son personas individuales (Torns, 2005). A eso se agrega que: “cuando se aplica al ámbito familiar se trata de un espacio en el que no se supone que haya contrarios ni opuestos y que, además, se presume que es “armónico”. Hay que agregar

---

12

[http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia\\_All\\_Together.\\_Hombres\\_\\_igualdad\\_y\\_conciliacion..pdf](http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia_All_Together._Hombres__igualdad_y_conciliacion..pdf)



que el mundo familiar no tiene reconocida ni negociación colectiva ni agentes sociales en conflicto” (Astelarra, 2005).

Esta negociación que se muestra como entre individuos (pareja y/o padre y madre), se da dentro de un mercado de trabajo y de una sociedad con variadas desigualdades, como son en promedio el 26% a nivel de los salarios ante el mismo trabajo (FUENTE: INE, 2009), escasa representación de las mujeres en la política, según un estudio de la Biblioteca del Congreso el año 2007, en la Cámara de Diputados el porcentaje de mujeres es de 15,8%, mientras que en el Senado apenas llega al 5,2% (Amar, 2007). En los cargos de jefatura, según un estudio de 3 comunas de la VIII región, el 14% en cargos de nivel 1 (directivos), y cerca de un 34% en los cargos nivel 2 (ejecutivos superiores) y nivel 3 (ejecutivos medios) están representados por mujeres (Ciudad, 2006), por tanto, en la toma de decisiones que se dan en el espacio privado pesan las consecuencias económicas y los costos asociados para definir quien asume las tareas de cuidado. Es decir, conlleva mayores costos para la familia si el hombre deja de producir remuneradamente, a que sea la mujer.

Lo anterior, refiere a que las políticas de conciliación, deben tener incorporadas una perspectiva de género, lo que ha permitido visibilizar las estructuras de dominación y las desigualdades de nuestra sociedad. Género entendido desde una categoría relacional (Astelarra, 2005; Connell, 1997), y que origina la inequidad entre hombres y mujeres, es decir refiere a un ordenamiento de la práctica social, sustentado en estructuras de poder. Visto institucionalizadamente, se establece un régimen de género, y en el campo de las subjetividades, un ordenamiento de este tipo, articula elementos y procesos estructurales con la subjetividad de los sujetos.

En la búsqueda de generar cambios estructurales, algunos estudios (Torns, 2005. Astelarra, 2005) refieren a una suerte de cooptación de las propuestas feministas iniciales. Astelarra (2005), cita a un estudio de Maria Stratigaki (2004) que analiza el paso de las propuestas de compartir a las de conciliar a partir de un análisis de contenido de documentos oficiales de la Unión Europea, desde el Primer Programa de Acción Social en 1974 hasta las conclusiones del Consejo Europeo de 2002 y el Programa de Acción para la Igualdad de Género 2001-2005. “Señala que el estudio de los documentos muestra como un concepto introducido para implementar la equidad de género en el mercado de trabajo, la “reconciliación de la vida laboral y familiar” gradualmente cambió de significado desde un objetivo con potencial feminista (compartir responsabilidades familiares entre los hombres y las mujeres) a un objetivo orientado hacia el mercado (impulsar formas flexibles

de empleo) en la medida en que fue incorporado a la estrategia europea de empleo de los años noventa” (Astelarra, 2005, p. 37).

Se puede ver que este proceso de cooptación, si bien permitió por un lado un incremento paulatino al mercado del trabajo de las mujeres y una reestructuración del empleo en el mercado laboral, representó un escaso avance en lo que se refiere a la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en el ámbito privado y, más bien hay una tendencia a la mantención de lo que es la división sexual del trabajo. Por tanto, la demanda inicial, desde el feminismo de mayor equidad en lo público y en la esfera privada se fue delimitando en la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, y la corresponsabilidad de los hombres en lo privado, se fue modificando por pensar y ofrecer políticas y condiciones laborales, como ampliación de salas cuna, flexibilidad horaria, y jornadas parciales dirigidas a las mujeres.

Autoras como Durán (2011), Astelarra (2005) y Torns (2005) plantean que la jornada parcial o la flexibilización de la jornada de trabajo se puede circunscribir dentro de lo que son políticas dirigidas a las necesidades del mercado de trabajo, más que a políticas conciliatorias. Es por ello, que plantean que hay que hacer un giro y centrarse en conciliar y ello requiere acuerdos institucionales y sociales que consideren la articulación de todos los actores Estado, mercado, familia, y no sólo apuntar a las esferas familia y mercados, donde las mujeres pagan finalmente los costos. Esto lleva a incorporar necesariamente la perspectiva de género en lo que son las políticas conciliatorias, y el papel que juega el Estado, el mercado y la familia<sup>13</sup>.

En este contexto, por tanto, las medidas que se toman para intervenir en este campo, y que no tienen presente que las políticas para la conciliación que se adopten, no buscan una clara redistribución e incorporación de los varones, van a seguir siendo políticas dirigidas a las necesidades de desregulación mercado trabajo (Torns, 2005).

Durán (2011) plantea que cuando se refiere a la necesidad de conciliar, rara vez se especifica el modelo de conciliación que se tiene presente, y que

---

<sup>13</sup> “Según las presentaciones y ponencias a los seminarios llevados a cabo por CEPAL sobre familia (Irma Arriagada ha sido su editora), los documentos de la OIT sobre trabajo decente, el Plan de Igualdad del SERNAM 2010-2020 y el Informe de Desarrollo Humano del 2010 del PNUD, esta sería una de las brechas más gravitantes a la hora de pensar cómo consolidar la igualdad y la equidad de género, ya que para reducir las brechas entre hombres y mujeres sería urgente y necesario que los hombres asumiesen mayores responsabilidades en el ámbito doméstico y en el cuidado de las familias, en la misma medida que las mujeres se han incorporado al mercado del trabajo (Arriagada 2004, 2005, 2007(1), 2007(2), 2007(3), 2008; OIT 2009; PUND 2009; SERNAM 2010; PUND 2010)” (Olavarría, 2011)

desde las políticas conciliatorias en los países desarrollados se pueden observar distintas estrategias de ajuste, ante el rechazo de la mayoría de la población a lo que ha sido la división sexual del trabajo o el de la acumulación de tareas (principalmente de la mujer) expresado en la sobrecarga de la doble jornada. La autora distingue tres principalmente.

**La secuencialización**, que consiste en alternar los tiempos de producción para la familia y el mercado de trabajo, de modo que no se superpongan. Medidas que se pueden reconocer son las jornadas parciales, la flexibilización temporal y espacial del trabajo, e incluye licencias laborales de distintos tipos. Estas políticas si bien dan respuesta a una necesidad y permite resolver conflictos de conciliación, a mediano y largo plazo contemplan costos, como es un nivel de rechazo de parte de los empleadores, la dificultad de desarrollarse profesionalmente, la estabilidad en el empleo y los costos previsionales.

La segunda refiere a la **conciliación por derivación** hacia el mercado e instituciones. Es la que ha ido creciendo en mayor medida. Son todas las políticas que comprenden subsidios para compra de servicios privados y estatales de cuidado, extensión de la jornada escolar, y servicios subsidiados y privados de transporte escolar, residencias para familiares ancianos, trabajadores domésticos, entre otras medidas. Como se ve, las medidas se mueven entre la derivación hacia instituciones no mercantiles, como son los servicios públicos principalmente, y los servicios provistos por el mercado, y que están sujetos al poder adquisitivo.

Finalmente, el **reparto de tareas** consiste en la reorganización de responsabilidades dentro del ámbito doméstico, que puede tomar múltiples formas como son las de entre hombres y mujeres, pero también las generacionales (hijos/as y/o abuelos/as)

Desde otro lado los conceptos desarrollados por Esping-Andersen de mercantilización, desmercantilización y defamiliarización en su trabajo sobre los tres mundos del Estado de bienestar agregan otros puntos de referencia al análisis. No se pretende dar cuenta de los regimenes de bienestar que distingue este autor (liberal, conservador y socialdemocrata), sino que más bien se pretende explicar el balance de las diferentes medidas o prácticas que buscan conciliar y cómo se enfrenta desde el ámbito institucional del MINVU la articulación de Estado, mercado y familias en términos de una mayor corresponsabilidad.

Según Esping-Andersen (1993), la mercantilización (commodification) caracteriza la situación del individuo que depende enteramente del mercado del trabajo para su subsistencia. La desmercantilización (decommodification) se refiere a que el nivel de bienestar o de vida sea independiente de la relación entre mercado y los niveles de participación laboral. Implica mayor injerencia del estado en la oferta de servicios. Es decir, "se refiere a la obtención de rentas al margen del mercado y procesos de consumo sobre la base de derechos y/o necesidades, no de capacidades adquisitivas" (Martín, Arntz, Roa, 2009).

Sin embargo, la crítica que se hace al proceso de desmercantilización desarrollado por Esping-Andersen es que no incorpora la perspectiva de género. Es decir, el ámbito privado que no está mercantilizado, y que difícilmente puede ser desmercantilizado y el ámbito público, donde se generaría la desmercantilización se sostendría en la dependencia de la mujer a lo privado (Martín, Arntz, Roa, 2009). Esta necesidad de desarrollar una delimitación y visibilización mayor de este proceso se ve incorporado por Esping-Andersen con el concepto de desfamiliarización, refiriéndose con ello a la reducción de la dependencia de bienestar de los individuos del parentesco. Lo que se pretende es descargar a la familia de tareas y responsabilidades. En la medida que aumenta la desfamiliarización aumenta la responsabilidad del conjunto de la sociedad en las necesidades de las familias y en la entrega de bienestar a sus miembros (Martín, Arntz, Roa, 2009).

#### **IV. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS**

El tipo de estudio es de carácter exploratorio-descriptivo, y se sustenta sobre un enfoque metodológico cualitativo. Se pretende explorar la incidencia que ha tenido la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, y específicamente el objetivo de conciliación de responsabilidades laborales y obligaciones familiares en los sentidos y vivencias de los varones hacia una mayor corresponsabilización en las tareas relativas al cuidado familiar. Para ello, se optó por la Buena Práctica de "Flexibilidad Horaria", por considerarse que es una práctica que permanece en el tiempo, que cuenta con un pronunciamiento de la Contraloría General de la República (DNSC, 2010), y que informantes claves de la DNSC lo describen como una práctica que ha ido permeando y generalizando en la administración del Estado.

En este estudio de caso se contemplan seis momentos o etapas. En un primer momento, junto con formular el marco conceptual, se realizó el análisis de distintas fuentes escritas, como de informantes claves para ver la buena práctica a analizar. En un segundo momento, se seleccionó la Buena Práctica Laboral. Posteriormente se evaluó por medio de reportes de informantes claves, el Servicio a analizar. Una vez definido estos criterios, se definió la muestra, en las que se optó por recoger información de los distintos actores implicados en la BPL, posteriormente se elaboró la pauta de entrevista y el mapa de análisis, para finalmente hacer el análisis del material y las conclusiones.

##### **1.- Análisis de Fuentes Secundarias**

En un primer momento, se revisó y analizó el material publicado en el Servicio Civil que da cuenta de las diversas "Buenas Prácticas" referente al objetivo de Conciliación. Posteriormente, del Banco de Medidas se seleccionó aquella práctica que cumplió con los criterios de replicabilidad, sostenibilidad en el tiempo (respaldo legal-administrativo) y que su uso se considerase como universal (por todos/as los funcionarios/as).

##### **2.- Análisis y Selección de Buena Práctica Laboral**

El banco de medidas presentados por el Servicio Civil sirve como referente para los otros ministerios y servicios para ser incorporado como medida para dar cumplimiento a los objetivos del CBPL, además de ofrecer iniciativas que se constituyen en referencias para ser implementado.

Dentro del objetivo de conciliación trabajo – familia, la Dirección Nacional del Servicio Civil cuenta con un Banco de Medidas<sup>14</sup> en la cual se exponen de tres tipos de medidas:

**Cuadro N°3**  
**Conciliación de Responsabilidades Laborales con Obligaciones**  
**Familiares**  
**Buenas Prácticas Laborales**

	<b>Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)</b>	<b>Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)</b>	<b>Subsecretaría Vivienda y Urbanismo SERVIU VIII Instituto Nacional de Estadísticas</b>
Nombre de la Medida	<b>Escuelas de Verano e Invierno para hijos/as de funcionarios/as</b>	<b>"Yo visito tu lugar de trabajo", día especial del hijo/a en el Servicio.</b>	<b>Flexibilidad Horaria</b>
Diagnóstico	Necesidad de apoyo experimentada por madres y padres trabajadoras/es en épocas de vacaciones escolares, momento en el cual sus hijos/as tienden a quedar <i>sin el cuidado y la protección</i> de sus escuelas, colegios o institutos.	Surge a partir de la necesidad de varios funcionarios, de tener que <i>buscar alternativas entretenidas y educativas</i> , durante las vacaciones de invierno de sus hijos/as.	Reiterados atrasos de los funcionarios/as por dificultades en sus traslados, así como gran cantidad de funcionarios/as que <i>deben hacerse cargo</i> del traslado de sus hijos/as a sala cuna, jardín infantil y/o colegio, con las consiguientes <i>consecuencias</i> : descuentos por atrasos, anotaciones de demérito y estrés.
Descripción medida	Se pone a disposición el servicio de cuidado de hijos/as en períodos de vacaciones, promoviendo prácticas para una vida sana. Para la Escuela de Invierno se busca la mejor opción del mercado. Los recursos financieros son logrados mediante el cofinanciamiento (Beneficio del Dpto. Bienestar más un aporte del funcionario, descontado por planilla y en cuotas).	Busca acercar a los hijos/as de los/as funcionarios/as a las labores concretas que realizan sus padres y/o madres en la oficina durante una jornada laboral, combinando actividades recreativas, y educativas, respecto a la labor del Servicio. Los niños/as participan en la actividad "pequeños periodistas al acecho", donde en grupos van pasando por todas las dependencias	Bajo la modalidad de horario flexible, las personas que cumplen una jornada de 44 horas semanales, pueden ingresar a la Institución entre las 08:00 y las 09:30 horas, pudiendo retirarse una vez cumplidas 9 horas de trabajo de lunes a jueves y después de cumplir 8 horas trabajadas los días viernes, con un máximo de 44 horas semanales en jornada ordinaria. Esto implica que de

<sup>14</sup> <http://www.serviciocivil.gob.cl/cbpl/banco>

		de la Institución, entrevistando a funcionarios/as claves. Visitan el barrio cívico, y elaboran un regalo apropiado para la oficina de su padre y/o madre. Finalizan la actividad con una convivencia.	lunes a jueves el horario de salida es entre las 17:00 y las 18:30 horas y los días viernes entre las 16:00 y 17:30 horas. Se suspende la tolerancia de 15 minutos al ingreso de la jornada.
Resultados y/o beneficios esperados y/o alcanzados	Las y los funcionarias/os pueden desempeñarse con tranquilidad en sus puestos de trabajo	Relatan que no se han realizado evaluaciones formales de la actividad. Sólo se han recibido comentarios positivos.	La presentación se detalla en el cuadro siguiente, ya que es la presentación de 3 servicios, y es el objeto de estudio del Estudio de Caso. Ver Cuadro N° 4

Fuente: <http://www.serviciocivil.gob.cl/cbpl/banco>

De las 3 medidas presentadas “la visita del hijo/a un día al lugar de trabajo”, es una medida valorada, pero es una buena práctica que se limita a ese día. La medida de la “Escuela de verano e invierno” comprende un período mayor y da respuesta a un tiempo en que los niños y niñas están de vacaciones y el tema del cuidado se tensiona, pero es una medida dirigida a quienes tienen hijos/as, y por tanto, no es una medida de alcance universal, además de limitarse a ciertos períodos del año.

La flexibilidad horaria es una medida que cumple el criterio de ser dirigida a todos los funcionarios/as (Universal). Es una medida que se ha ido generalizando (Replicando) en todo el aparato público con distinción entre los rangos horarios, y es una medida con un pronunciamiento favorable de la Contraloría General de la República, estableciendo algunas limitaciones a la iniciativa como:

- El lapso en que se retrase el inicio de su jornada debe ser restituido el mismo día en que el trabajador haga uso de tal beneficio, de tal forma que se cumpla el total de la jornada diaria que le corresponde.
- Dicha medida debe respetar la jornada semanal de cuarenta y cuatro horas.
- No puede afectar el normal funcionamiento del servicio, esto es, que no perjudique el correcto cumplimiento de la función pública que le corresponde desarrollar a la organización.
- No corresponde fijar horarios especiales de ingreso a funcionarios/as afectados por situaciones personales.

A nivel internacional medidas de este tipo han sido reconocidos y promovidos por diferentes organizaciones y proyectos (Proyecto All Together, 2007; Proyecto Equilibrio-balance, 2011) que buscan promover la conciliación trabajo-familia en empresas, organizaciones y administración pública. Entre ellas se destaca el Proyecto All Together, por su objetivo de lograr que los hombres se impliquen más en las tareas y deberes domésticos y familiares. Promueve un conjunto de medidas y prácticas que las organizaciones pueden emplear para, "Implicación de los Hombres en Igualdad en el Equilibrio entre Vida Familiar y Laboral", dirigida a gerencias, direcciones, personal experto, sindicatos. Este proyecto fue promovido por la Conferencia de Regiones Periféricas y Marítimas de Europa (CPMR) e implantado en cooperación con un grupo de diferentes organizaciones públicas y privadas representantes de cuatro zonas geográficas de Europa, y ha sido cofinanciado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea, dentro de la Estrategia Comunitaria de Igualdad de Género. Se desarrolló entre diciembre de 2005 y febrero de 2007. En la Guía para las Organizaciones<sup>15</sup> se hace referencia a dos grupos de medidas, la primera que es generar un Cambio Cultural que busque implicar a los hombres en la vida familiar, y en el segundo grupo de Flexibilidad Laboral, se destaca la medida de la Flexibilidad Horaria. El entregar o traspasar a la persona la posibilidad de definir su horario de entrada se lo asocia a la autogestión o manejo del tiempo desde el ámbito de recursos humanos.

Estas evidencias internacionales, permiten fundamentar la observación de la medida de la Flexibilidad Horaria para el caso chileno, en tanto es una medida considerada relevante para promover la mayor corresponsabilidad de los hombres en las tareas domésticas y de cuidado.

Ahora bien, el documento citado anteriormente de la Dirección Nacional del Servicio Civil destaca tres servicios que han implementado esta medida, y el reporte que hicieron de los resultados alcanzados (DNSC, 2010).

---

15

[http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia\\_All\\_Together.\\_Hombres\\_\\_igualdad\\_\\_y\\_conciliacion..pdf](http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia_All_Together._Hombres__igualdad__y_conciliacion..pdf)



## Cuadro N°4

### Resultados de la Implementación de la Flexibilidad Horaria

Subsecretaría Vivienda y Urbanismo	SERVIU VIII	Instituto Nacional de Estadísticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebaja en un 50% la tasa de atrasos y por lo tanto los descuentos asociados.</li> <li>• Disminución de carga de trabajo del encargado de control de asistencia.</li> <li>• Los funcionarios pueden autogestionar su tiempo con el consiguiente beneficio para el funcionario, al no tener descuentos ni anotaciones por este concepto, lo cual mejora su calidad de vida.</li> <li>• Ha significado un mejoramiento del proceso de control de asistencia.</li> <li>• Valoración positiva por parte de los funcionarios de la medida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a la Dirección en relación al efecto en la gestión: el correcto uso y coordinación con sus jefaturas directas ha permitido que no se vea afectado en ninguna unidad el correcto funcionamiento del servicio.</li> <li>• Análisis del comportamiento de los/as trabajadores/as en relación a su horario de ingreso: Disminución de los descuentos por atrasos. Disminución de la gestión administrativa relacionada con las llegadas fuera del horario de ingreso.</li> <li>• Encuesta de nivel de satisfacción y de percepción de aplicabilidad de la directriz N°6 del CBPL a trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio porcentaje de utilización.</li> <li>• Usuarios del sistema consideran que se cumple el objetivo del mismo (contribuir a la conciliación de responsabilidades familiares con obligaciones laborales).</li> <li>• Encuesta de Satisfacción de Usuarios/as: 69% calificó el sistema implementado como excelente. 83% considera que el sistema de flexibilidad horaria contribuye a la conciliación. 60% afirma que utiliza frecuentemente el sistema de flexibilidad horaria.</li> <li>• La flexibilidad horaria es utilizada y valorada positivamente independiente de su calidad jurídica, sexo y escalafón.</li> </ul>

Fuente: <http://www.serviciocivil.gob.cl/cbpl/banco>

**3.- Selección del caso:** se eligió la subsecretaría del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) por las siguientes razones:

- Fue uno de los primeros ministerios en implementar esta medida, recibiendo un reconocimiento el año 2008 de la DNSC.
- Si bien hay servicios que cumplen con un rango horario mayor como la Superintendencia de Salud (08:00 a 10:00) presenta el inconveniente que los funcionarios en su mayoría son profesionales.
- Se solicitaron referencias al Servicio Civil de aquellos servicios que cumplieren con los criterios de una implementación estándar, que contarán con una planta funcionaria equilibrada entre hombres y mujeres, y que la medida contará con un

período de implementación. Según fuentes consultadas de la DNSC el MINVU cumplía con esos criterios.

#### **4.- Definición y característica de la muestra de informantes.**

De manera de contribuir a una aproximación comprehensiva respecto al desarrollo de la Flexibilidad Horaria desde sus implicancias para la corresponsabilización / conciliación de los varones, se ha optado por levantar la percepción de diferentes actores implicados en la Buena Práctica laboral. Específicamente se entrevistó a la Encargada de Personal de la Dirección Nacional del Servicio Civil, y quien además fue responsable de implementar esta medida en el Ministerio de Vivienda (MINVU), al jefe de la Unidad de Personas o Recursos Humanos del Servicio, a la Jefa de Unidad de Gestión y Desempeño, a la Presidenta de la Asociación de Funcionarios del MINVU y a la Encargada de Personal y Jefa de Bienestar. Además, se realizaron 2 entrevistas a funcionarios varones del Servicio, quienes trabajan en el ministerio desde antes de que se implementara esta medida el año 2007, para poder analizar si se presentaron cambios en materia de corresponsabilización.

#### **5.- Instrumentos de recolección de información de datos primarios y análisis del material**

Para el levantamiento de los datos de este estudio de caso, se consideró la realización de entrevistas en profundidad de corte semi-estructurado, a través de las cuales, y orientándose por el mapa de análisis (cuadro N°5) que ha guiado la investigación, se ha buscado recoger la percepción de los actores en torno a un conjunto de elementos considerados como relevantes para aproximarse al objeto de estudio. Esta pauta se confeccionó en base a las variables a analizar y de los objetivos a alcanzar.

**CUADRO N°5**  
**Mapa de Análisis**

<b>DIMENSION</b>	<b>SUBDIMENSION</b>	<b>VARIABLE</b>
CBPL	Conocimiento y valoración del CBPL	Conocimiento general
		Medidas Implementadas
		Valoración sobre la participación en la toma de decisión de la implementación de la Flexibilidad Horaria de los estamentos del ministerio / servicio
		Conocimiento de la flexibilidad horaria
Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares	Percepción de los diferentes actores	Historización
		Percepción de los actores sobre conciliación en hombres y mujeres.
Flexibilidad Horaria	Implementación	Historización
		Facilitadores
		Dificultades o nudos conflictivos
	Uso de la flexibilidad	Percepción de los actores sobre cómo usan la flexibilidad horaria hombres y mujeres
		Cambio en las prácticas de entrada y salida al trabajo con la implementación de la medida de flexibilidad horaria.
Corresponsabilidad	Acciones o medidas para mayor corresponsabilidad	Medidas vigentes
		Nuevas medidas

FUENTE: Elaboración propia.

Las entrevistas se analizaron desde la técnica del análisis de contenido de los relatos de los /as entrevistados/as en torno a las variables relevantes, de manera de contribuir a comprender los sentidos y vivencias de los funcionarios, e identificar elementos facilitadores/obstaculizadores y sus implicancias para el ejercicio de la corresponsabilización del varón en las tareas familiares. Así mismo se buscó recoger insumos desde los actores claves que facilitasen la elaboración de recomendaciones de política pública en la materia.

Para efectos de facilitar la lectura de las citas de los entrevistados/as, se editaron los modismos, respetando las estructuras gramaticales.

**6.- Elaboración de Conclusiones y propuestas de Políticas Públicas del estudio:** se presentan las principales conclusiones del estudio y propuestas de política pública, en materia de corresponsabilización de los varones en el plano familiar.

## **V. ANALISIS DE RESULTADOS**

### **1. HISTORIZACION**

#### **e. De la propia vivencia a la demanda gremial**

Cuando la Presidenta Michelle Bachelet anunció en junio del 2006 su medida 13 dentro de las 36 medidas en sus primeros 100 días de gobierno, el CBPL, hace referencia a que "es un avance muy concreto en el reconocimiento de la dignidad de las personas en el lugar de trabajo" y a su vez lo que se quiere con este código es que "nadie sea discriminado por su apariencia física, por sus responsabilidades familiares, por su género, sexo, como queramos llamarlo, por su discapacidad, por su origen, domicilio o edad, cuando postule a un empleo público. La maternidad tampoco puede ser causa de discriminación" (Discurso presidencial, 2006).

Cuando más adelante, en su discurso donde anuncia el CBPL se refiere específicamente a las responsabilidades familiares de hombres y mujeres, lo sitúa en contexto de que se quiere enfrentar el tema mujer con medidas muy concretas, y párrafo siguiente indica que en la administración pública, el 56% de total de funcionarios "somos mujeres", lo que se busca es asegurar una participación más equitativa en el trabajo remunerado y en las responsabilidades familiares de hombres y de mujeres (Bachelet, 2006).

Lo que explicita este discurso es que el tema de las responsabilidades familiares se encuentra principalmente depositado en las mujeres y, por tanto, las medidas tendientes a conciliar trabajo y responsabilidades familiares buscan resguardar derechos y disminuir brechas entre hombres y mujeres, pero a su vez, muestra cómo prácticas laborales incrementan la discriminación, como son las capacitaciones fuera de horario o reuniones de toma de decisiones en las que participan algunos trabajadores y otros (principalmente mujeres) son marginadas por la dificultad de participar plenamente en estas actividades.

Es en este debate, que el MINVU se encuentra con la misión de implementar este Código y proponer "Buenas Prácticas" que identificará brechas y contribuirá a la disminución de éstas.

En ese momento, se conformó un equipo institucional con diferentes estamentos para ver los siete componentes del código. Se hizo un levantamiento a nivel central y de las regiones para tener un diagnóstico de cómo se estaba funcionando en estos temas. Una de las entrevistadas relata que trabajan en mesas tripartitas regionales y para unos temas nacionales regularmente desde el año 2004.

Al detenerse específicamente en la pregunta de la Flexibilidad Horaria y cómo esta emergió como una posible Buena Práctica a implementar, nos encontramos con dos factores previos: el interés de la asociación de funcionarios y la vivencia personal de algunos directivos públicos mujeres por el estrés ligado a tener hijos/as pequeños y su llegada a la hora al trabajo.

Una directiva de la Asociación de Funcionarios del MINVU plantea que el tema de la Flexibilidad Horaria es anterior a la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales. Que lo habían estado solicitando desde el año 2000 aproximadamente. Desde la Asociación de funcionarios era una demanda que no se encontraba vinculada a conciliación, sino que el interés estaba en cómo los funcionarios podían gestionar su tiempo para partir con sus familias más temprano los viernes.

*"Desde la Asociación. Nosotros habíamos visto que sobre todo en verano, la gente sale el fin de semana fuera de Santiago, entonces la idea nuestra era tener la posibilidad de llegar más temprano y salir más temprano, para que ahí la gente se pudiera ir fuera de Santiago más temprano porque los peajes los suben los días Viernes a las cinco de la tarde. La idea era que la gente pudiera irse y aprovechar el peaje más barato. Entonces ahí empezamos a pedir que hiciéramos la flexibilidad de horario o por último un horario que fuera más rebajado en verano"* (Directiva, mujer, Asociación de funcionarios del MINVU).

Por otro lado, desde la Unidad de Gestión de Personas era una demanda que se vinculaba fuertemente a vivencias personales y en la observación de otras mujeres compañeras de trabajo. Esta vivencia era refrendada por las distintas personas entrevistadas, que coinciden que esta es una situación observada –en esa época– principalmente en la mujer. La encargada de la Unidad de Gestión y Desempeño lo describe del siguiente modo:

*"Entonces, yo, desde siempre me decía de por qué no existe aquí, un horario flexible para las mujeres que tenemos hijos/as, yo tenía esa idea desde siempre, yo con esta locura de llegar al bus para llevar a los niños al jardín, yo atravesaba todo Santiago, para dejar a mis hijos/as*

*y repartirlos al colegio en las mañanas. Entonces, yo sentí como que esto de tener que estar corriendo así, era una labor social, porque además en la mayoría de los casos en esos años, porque te estoy hablando de cómo veinte años atrás, mayoritariamente, la responsabilidad de esto, de esta tarea estaba radicada en la mujer, entonces era como de verdad, para mí era, de repente, ver a compañeras de trabajo, llegar con los niños en brazos, los bolsos, la guagua. Yo decía por qué no hay un horario más flexible, por ejemplo, por qué el bus no puede esperar otro rato, sino que parte a las ocho y media y se va con los niños” (Directiva, mujer, MINVU).*

Si bien se contaba con estos antecedentes e intereses, y se generaron instancias en que se planteó la posibilidad de implementar esta medida, contando además con la experiencia de otros servicios o ministerios que habían implementado la flexibilidad horaria como la Contraloría General de la República y Dirección del Trabajo y MOP, desde los/as entrevistados/as relatan diversos factores que obstaculizaron la implementación de esta medida con anterioridad, como la falta de voluntad política, tecnologías no acordes para establecer el sistema de control de entrada y salida, y aprehensiones en torno a posibles abusos de parte de los funcionarios y funcionarias, como entradas más tardes.

#### **f. Desde el caos del Transantiago, al contexto mágico y en la búsqueda de la política de fondo**

Una de las entrevistadas, quien es Encargada de Bienestar del MINVU, asocia al impulso que se dio de funcionarias, que venían de trabajar desde otros Servicios, como el Servicio Nacional de la Mujer, y quienes levantaron información de cómo las mujeres tenían más dificultad de llegar en las mañanas, junto al tiempo de desplazamiento casa-trabajo-casa:

*“Los tiempos de trayecto en Santiago son bárbaros. Hay mucha gente que vive en La Florida, en Puente Alto, en Talagante, y en Quilicura. Entonces, las personas llegaban como re´tarde a sus casas y no tenían muchas posibilidades de compartir en familia porque los niños, generalmente, se estaban acostando. Entonces, ahí ya se empezó a impulsar, a través del área de gestión de personas y con los gremios, de flexibilizar el horario. Hubo un primer intento, fue un poco lento” (Directiva, mujer, MINVU).*

Este primer intento, el año 2000, los funcionarios elegían una hora de entrada que podía ser a las 8:00, 8:30 o 9:00 de la mañana. No era propiamente tal flexibilidad horaria, y se contaba con un “tolerancia” de 15

minutos para descontar por atraso, es decir, si se llegaba con 15 minutos de atraso no se descontaba, pero si se llegaba con 16 minutos de atraso se descontaba la totalidad del tiempo, es decir los 16 minutos.

Existe un amplio consenso entre los/as entrevistados/as para señalar que uno de los elementos centrales o catalizadores que generó la decisión política de sacar adelante el tema de la flexibilidad horaria fueron los problemas de llegada al trabajo producto de la implementación del Transantiago.

*"Y la medida de la flexibilidad horaria, partió también, por una presión que se creó cuando se instauró el Transantiago. Como estaban recién comenzando los recorridos, y nadie entendía mucho qué micro tenía que tomar, la gente llegaba muy atrasada. Entonces la Asociación, en ese momento intervino para que no se consideraran de repente los atrasos. De ahí partió, entonces, la política de la flexibilidad de horario, que después, nosotros, la habíamos tomado también por el Código cuando hicimos el diagnóstico, en el plan trimestral de trabajo, y ahí como que se juntaron y finalmente se realizó" (Directiva, mujer, MINVU).*

La encargada de personal del MINVU en esa época relata además la gran recarga que llevaba esa Unidad, con una gran demanda por llevar el control de asistencia, y justificar dichos atrasos. Se puede desprender desde los relatos de los directivos consultados, que en dicho período el sistema se sobrecargó, demandando una cantidad considerable de procedimientos burocráticos, y sin la intención o voluntad de los diferentes estamentos de sancionar dichos atrasos.

Sin embargo, la implementación del Transantiago, no sólo devela las dificultades asociadas al desplazamiento de los largos trayectos para llegar y volver del trabajo, sino que además se convierte, según los/as entrevistados/as, en un momento clave para resolver un conflicto previo, el cual era el alto nivel de atrasos. Este es un tema que no aparece explicitado en las entrevistas de los directivos, pero si en los profesionales varones entrevistados, quienes en esa época presentaban atrasos en su hora de entrada, y en la encargada de personal actual del MINVU, quien describe de este modo el escenario:

*"Me dijeron que había un alto nivel de atrasos antes del 2007, que habían muchos sumarios asociados al tema de los atrasos. Aparte aquí se implementaron dos cosas, uno que se hacían sumarios por atrasos por ausencias injustificadas, y al final lo que hay que proponer es*

*destitución. Pero en realidad la destitución era una medida tan exagerada para ese evento que después había que buscar la razón en el sumario para no aplicar la destitución. Al final era un ajuste administrativo horrible entonces, era un tema engorroso porque tenias que dedicar un fiscal que investigara el porqué de los atrasos, que después determinara hacer destitución pero que en realidad después llegaba el subsecretario y decía: 'pero cómo voy a echar a una persona porque tiene atrasos, pero igual rinde... busquen la manera de que no lo echemos'. Entonces teníamos un fiscal que trabajaba en otro lado, y que tenía un millón de cosas más importantes que estar viendo de porque llegaba atrasado, y después que busquemos una manera de que no le echemos" (Directiva, mujer, MINVU).*

Se puede entender entonces, que la implementación del Transantiago, vino más bien a incrementar un conflicto que ya estaba presente, y que se puede subentender la dificultad de los funcionarios en conciliar sus tiempos de entrada al trabajo.

Por tanto, por un lado, se contaba con una alta demanda administrativa de la Unidad de Personal, sin la voluntad de tomar medidas disciplinarias, por otro el Transantiago que incrementa y generaliza los atrasos, lo que permite generar nuevas condiciones a la negociación entre la Asociación de Funcionarios y las autoridades políticas, y a su vez la visión de la Unidad de Gestión de Personas, quienes lo veían como una práctica vinculada a la conciliación.

*"Obvio, tiene que haber influido de alguna manera, debe haber sido una buena medida de presión, cuando la Asociación escribe una carta a las autoridades o que se... el tema, y lo plantea así, públicamente, en una de las reuniones. Ahora también, influye el tema de que estaba esta otra posibilidad del código de buenas prácticas que había llegado. Habíamos hecho el análisis, había que comprometer un plan, entonces se vino como mágico, así, se ordenaron todas las cosas en el cosmos mágico para que esto ocurriera, y además, yo creo, que también influyó mucho que en ese minuto, tanto la Ministra, o sea que tanto los cargos de Ministro y Subsecretarios eran mujeres, además la jefa de gabinete era mujer" (Directiva, mujer, MINVU).*

Finalmente, se desprende de la mayoría de los/as entrevistados/as, que otro elemento que confluía en crear las condiciones para su implementación, fue que las autoridades de esa época eran mujeres, lo que facilitó vencer resistencias en torno a implementar la Flexibilidad Horaria como Buena Práctica y adquirir el compromiso político de llevarlo adelante. De hecho, la encargada de analizar la viabilidad, los pros y contras, y de preparar el



sistema relata que la subsecretaria hacia ver que la decisión no podía estar vinculada al efecto del Transantiago, sino que a una causa de fondo:

*"Porque ella me dice: '...dime, más allá del Transantiago, cuando se arregle el Transantiago, por qué vamos a tener esto, a raíz de qué, exactamente cuál es la pregunta clave, más allá de la causa, no es una causa reactiva, es la causa más de fondo de esto', y dentro de la causa de fondo surge todo el tema de la conciliación de vida laboral-familiar, como un gran tema" (Directiva, mujer, DNSC).*

*"Ahora yo creo que ellas también tuvieron un rol importante porque eran mujeres, seguramente habían vivenciado lo que te conté yo" (Directiva, mujer, MINVU).*

### **3. LOS PUNTOS EN CUESTION EN LAS TOMAS DE DECISIONES**

Desde el análisis de las entrevistas, emergen cuatro aspectos centrales que rondan en la toma de decisiones, y que van a marcar aspectos relevantes no sólo en torno a la flexibilidad horaria, sino que también respecto a su influencia en lo referente a la conciliación entre responsabilidades familiares y obligaciones laborales. La primera, es la legitimidad de la implementación de esta buena práctica, y desde qué argumentos y lugares se validan, pero a su vez desde qué lugares no se validan, como es el de la propia vivencia o experiencia de buscar conciliar. El segundo aspecto, muestra los soportes que hay que desarrollar en torno al control de asistencia, pero cómo el control o disciplinamiento laboral se ejercen desde otras áreas o lugares de jefatura. El tercer punto refiere a la forma de resolver el cumplimiento de la tarea o del buen servicio y que para poder participar de una buena práctica como es la Flexibilidad Horaria es necesario contar con mecanismos informales de acuerdo entre los funcionarios. Por último, uno de las definiciones centrales se da en torno al rango de la flexibilidad horaria, y si este rango se hace pensando en el objetivo para el que está vinculado, o es para sostener espacios de control o buen servicio.

#### **3.1. La legitimidad**

Uno de los nudos centrales que se observa al definir la legitimidad de implementar la flexibilidad horaria es si contraviene alguna normativa del Estatuto Administrativo y qué experiencia había a nivel de otros Servicios o Ministerios en la Administración Pública.

Si bien existía suficiente evidencia desde la experiencia de los propios sujetos que participaban en la toma de decisión, de las dificultades y el estrés asociados a la llegada a la hora de trabajo, además de la demanda de la asociación de funcionarios, ésta no se constituía en suficiente para validar la implementación, teniendo en cuenta el poco alcance aún de esta medida en la administración pública.

En el momento de la implementación, había tres Servicios que habían implementado esta medida: la Contraloría General de la República, el Servicio Nacional de Menores y la Tesorería General de la República, y se realizó una fase de entrevistas con cada uno de ellos, con el objeto de recoger experiencias que facilitarían darle sustento a esta medida.

*"Además, lo otro importante, es que nosotros, demostramos que lo tenían otros servicios, como Contraloría, y si Contraloría lo tenía es porque era posible absolutamente, porque Contraloría no podía hacer nada contra la norma legal" (Directiva, mujer, MINVU).*

*"Entonces cuando se abrió esta posibilidad, yo dije: oh, maravilloso, por fin se puede generar algo flexible, entonces de ahí, traté de poner esta idea, y con la Asociación conversarla, la conversamos y la llevamos a la mesa, todo el mundo me captó la idea porque ya también a esta altura, en el 2007, ya había un servicio que era la Contraloría General de la República, ya lo tenía ese año, lo tenía implementado" (Directiva, mujer, MINVU).*

Estos antecedentes habrían sido relevantes para facilitar la implementación, en tanto se observa que incluso desde la propia Dirección Nacional del Servicio Civil se demoraron en implementar esta Buena Práctica Laboral, en parte por ideas previas de una pérdida de disciplina laboral.

*"Porque se demoró más desde, también, la maduración del sistema porque finalmente, cuando tú le dices a una autoridad: sabe qué, en realidad, no van a tener una hora en que tenga... a los funcionarios a tal hora. Se te reduce el rango tú tienes que demostrar que esto no va a ser un caos" (Directiva, mujer, DNSC).*

*"Porque se tiende a creer que como un primer pensamiento que esto va ser el caos, que la gente va a llegar tarde o al límite de lo más tarde que pueden llegar, ¿cierto?" (Directiva, mujer, MINVU).*

La validación que producen las experiencias previas de otros Servicios, como la legitimidad que otorga la Contraloría General de la República se constituyeron en facilitadores por sobre la propia experiencia de dificultades para conciliar los propios tiempos. Prueba de ello, es la posterior minuta de la DNSC que describe los elementos de derecho fundamentales de la temática analizada y una síntesis del pronunciamiento que Contraloría General de la República (DNSC, 2010).

*"Yo venía del SENAME<sup>16</sup>, y en el SENAME ya teníamos la flexibilidad horaria, antes de que yo llegara acá habían un par de personas que estaban con esa idea, cursándolo, recogiendo mucho del entorno y en el fondo no es que nos hayamos lanzado sin tener como esa vivencia empírica de lo que ocurría en el servicio público. Ahí efectivamente se empezó como a definir el alcance o la idea de esto y también se pudo circunscribir a una de las directrices del Código de las Buenas Prácticas Laborales que estaban en ese minuto como instructivo presidencial" (Directivo, hombre, MINVU).*

### **3.2. El control: desde la tecnología a otros mecanismos de disciplinamiento**

Hay un gran consenso entre los/as entrevistados/as, al entender que una de las grandes trabas para poder implementar esta medida fue la falta de un soporte tecnológico que permitiera desarrollar de mejor modo el control horario. Sin embargo, no fue suficiente como para impedir su implementación. Al respecto, si bien se implementó un reloj control más moderno, todos los sistemas anexos a éste no estaban acordes para desarrollar un control de gestión más eficiente.

*"Nosotros teníamos que digitar dos veces en ese sistema y después en otro para poder hacer los descuentos. También tenía a un caballero que solo estaba digitando cometidos de las horas extras. Había que digitarle todo a ese sistema, entonces en el 2010 pudimos hacer un sistema automático" (Directiva, mujer, MINVU).*

Sin embargo se invisibilizan desde los propios actores otros aspectos que influyeron directamente sobre el control horario, y que afectan directamente hacia quienes en un principio eran su sujeto principal de atención, como son las mujeres con hijos/as.

---

<sup>16</sup> SENAME: Servicio Nacional de Menores

El MINVU, cuenta con un sistema de beneficios no remuneratorios, como son la Sala Cuna y el Jardín Infantil propios, y el cual es acompañado por un sistema de transporte que hace el circuito: trabajo – jardín infantil – trabajo. Este bus de transporte escolar salía en un principio a las 08:30 desde el MINVU, y las madres y padres tenían que apurarse en llegar a la hora. Con la implementación de la Flexibilidad Horaria, el bus si bien amplió su rango de salida a las 08:45 – 08:50 estableció un límite máximo para el ingreso de los funcionarios con hijos/as para ser uso de esta medida. Ante la pregunta de si es posible llegar con un niño a las 09:00 horas se manifiesta la dificultad por la estructura y organización del jardín infantil.

*"Ahí no, porque igual es un poco más difícil, porque en el jardín tienen su horario, los niños su alimentación porque los reciben con una colación y tienen todo bien estructurada las cantidades, la comida a la una o a las doce y media. Entonces como son horarios de niños, no son los mismos horarios de uno. Entonces ahí las mamás tienen que ser más, cumplir más, por ejemplo: la mamá podría, eventualmente, llegar a las ocho y media y estar un rato con el niño, antes no se podía hacer eso" (Directiva, mujer, MINVU).*

Los administrativos y auxiliares hacen uso del Jardín Infantil en mayor porcentaje que los profesionales, y en mayor medida las mujeres. En el caso de los profesionales varones entrevistados más bien hacen uso del sistema privado.

Junto a ello, existen otros mecanismos de control presentes desde las jefaturas que se instalan como norma interna, y que limitan el uso de la flexibilidad horaria. Lo que relata una entrevistada, en relación a lo que pide a su equipo es un buen reflejo de ello. Existe una norma administrativa general, pero un funcionamiento o regulación particular.

*"Y eso lo encuentro súper bueno, de poder manejarse de otra forma. Uno debiera avanzar a una administración de trabajo por objetivos, pero eso es poco realista. Cuando uno trabaja en ámbitos bien estructurados como los nuestros, y más aún si tienes que atender público. Requiere madurez. Eso para mí es una de las claves del funcionamiento del sistema, lo que yo te decía, por ejemplo: yo a mi equipo, a pesar que hay flexibilidad horaria, yo les pido, que sea a las nueve el horario de ingreso. ¿Por qué? Porque nosotros atendemos, porque somos staff de este servicio, entonces si alguien me viene a dejar un permiso, me va a preguntar por alguien, si me viene a preguntar por una licencia que alguien quiere, tú tienes que estar para funcionar" (Directiva, mujer, DNSC).*

Otro mecanismo de control, refiere a lo que la misma Presidenta Bachelet explicitó en su discurso en que anuncia el instructivo del CBPL, y tiene que ver con el horario de las reuniones, y en especial en aquellas en las que se toman decisiones, y que son posteriores a los horarios de salida de los funcionarios. La Presidenta Bachelet explicita cómo ello limita la posibilidad de ascender, y lo cual es refrendado por una de las entrevistadas, como una limitante mayor hacia la mujer.

*"... la igualdad en un trabajo se genera con que si yo llego a la hora no quedo excluida de lo que está pasando en la organización, y cuando tú haces reuniones donde se definan temas a las seis de la tarde, castigas a mujeres, que a las cinco y media se tienen que ir corriendo porque tiene que ir a buscar alguna cosa. Cuantas veces uno conoce a un hombre que está mirando el reloj porque se tiene que ir, muy pocas veces, en cambio, normalmente a las mujeres tú las ves en las reuniones, y a las cinco, ya están como esperando para moverse, y es lógico..." (Directiva, mujer, DNSC).*

Eso es una práctica no regulada al nivel del Ministerio, y depende más bien de las jefaturas el cómo se lleva a cabo.

### **3.3. El buen cumplimiento o normal funcionamiento: áreas exceptuadas**

Una de las grandes aprehensiones que manifestaban las autoridades de esa época, según la mayoría de los/as entrevistados/as tiene relación con determinar cuándo –es decir a qué hora- el Ministerio empezaba a funcionar, sin interferir en la dinámica de funcionamiento y sin afectar el adecuado cumplimiento de los objetivos y mandatos del Servicio.

Es en este contexto, que se evaluaron diferentes áreas de funcionamiento y varias quedaron exceptuadas, es decir a ellos no les correspondía la flexibilidad horaria.

*"...y también mostrándoles a las autoridades que yo creo que ahí está el mayor foco de preocupación, que sin perjuicio de existir flexibilidad horaria igualmente eso no significaba dejar de tener sistemas de turno en algunas áreas particularmente sensibles de atención a la ciudadanía. Por eso es que se exceptuó el jardín infantil, se exceptuaron las áreas*

*de atención presencial como las oficinas de parte, las OIRS, el pool de movilización o de conductores, en virtud digamos de las necesidades que puedan tener las autoridades de salir a una determinada hora, o sea ese tema hoy día está súper... las mismas personas de la división de informática, con todo el tema de soporte, se reguló bastante y se logró cuidar algunas áreas más sensibles, de tal manera que tuvieran una orden de servicio con unas jornadas especiales y quedaron exceptuados. Nosotros no podíamos determinar o definir ya, hay una flexibilidad horaria en el jardín donde las técnicos o las educadoras podían llegar a las nueve y cuarto aún cuando sabiendo que los niños pueden estar a las ocho de la mañana perfectamente allá” (Directivo, hombre, MINVU).*

Una forma de resolver este conflicto entre el buen cumplimiento de su área de trabajo fue a través de un sistema de turnos, en acuerdo con el jefe de esa área. Existen dos aspectos relevantes de destacar de este mecanismo de resolución de conflictos. Uno es que ante la ineficiencia de un sistema organizacional que es no poder permitir que todos puedan acceder por igual a una Buena Práctica, las redes informales y el acuerdo entre los funcionarios sirven para poder hacer uso de esta flexibilidad. Lo otro es que desde la misma asociación de funcionarios esto no es visto como un obstáculo, y recogen desde los mismos funcionarios que no hay rechazo hacia este mecanismo de solución.

*“No, no. Todo lo contrario, a la gente le ha gustado mucho. Y no ha habido rechazo, no se ha tratado de crear olitas para que no funcione. Todo lo contrario” (Directiva, asociación de funcionarios, MINVU).*

*“Claro, entonces y le dije al jefe: ¿cómo han llegado a este tema de la flexibilidad? Me dijo: ‘la verdad es que aquí el mismo equipo de trabajo decidió hacer sistema de turnos’. Entonces, ellos lo que hacen de repente, acuerdan entre ellos los turnos, y se fijan, por ejemplo, ya, nosotros esta semana vamos a llegar todos a las ocho y media, por decir, u ocho un cuarto, y la otra semana los otros tienen derecho a llegar un poco más tarde. Pero eso ha sido un acuerdo que tomaron entre ellos, y yo ni siquiera intervine en eso. Eso yo lo encuentro bastante solidario” (Directiva, mujer, MINVU).*

Esto es interpretado por los diferentes directivos como la madurez de los funcionarios ante la medida, más que de ineficiencia del sistema. Así mismo se puede hipotetizar que la posibilidad de establecer acuerdos entre los funcionarios entregan un sentido de control del propio tiempo, depositando por tanto en una libertad personal, por sobre una dinámica de funcionamiento institucional.

### 3.4. El rango de la flexibilidad horaria

El debate en torno a los criterios para elegir el rango de la Flexibilidad Horaria, aparece solamente en una de las entrevistadas, quien era una de las personas que estuvo en esta toma de decisión. Desde los otros entrevistados/as, no emerge como un punto a cuestionar, a pesar de las dificultades señaladas por los funcionarios varones de realizar otras actividades previas a la hora límite de entrada al trabajo.

La encargada de personal de la DNSC describe que uno de los nudos del debate por el rango de extensión de la flexibilidad horaria es el de cuantas horas se tiene a todos los funcionarios/as juntos:

*"Porque en la práctica cuando tú amplías el rango de acción, lo que haces, es que reduces el tiempo donde tienes a todos tus funcionarios juntos. Entonces, cuando tú dices una hora, sólo voy a tenerlos siete horas juntos a todos, y a eso le sumas la gente que tiene, por ejemplo, permisos maternales, entonces, se te reduce a seis horas. En nuestro caso, tuvimos varios casos que tenían dos horas de permisos de alimentación porque tenían hijos muy seguido o mellizos..." (Directiva, mujer, DNSC).*

La disyuntiva entre el tiempo que se tiene a todo el personal juntos y el valor que tiene la flexibilidad horaria, es expresado por uno de los funcionarios varones entrevistados, quien además es jefe de un programa al interior del MINVU, en que si bien destaca algunos costos asociados a esta medida, es menor a las ventajas de ésta medida. Sin embargo, este costo establece limitaciones para extender el rango de flexibilidad horaria.

*"Por ejemplo, quieres citar a todos a las 5 ½ o 6, y ponte tú, hay gente que llego a las 8 de la mañana y se va ir a las 5, entonces ahí te queda un poco complicado. No los puedes tampoco forzar a andar a tu horario porque uno es jefe, pero es un esfuerzo menor digamos, es un esfuerzo que se puede suplir perfectamente versus las ventajas de esta" (Funcionario varón, MINVU).*

Implica una disposición y organización del trabajo que permita no incurrir en éstas prácticas. El cual, como señala una entrevistada, se puede constituir en

espacios de control, como a su vez de discriminación por su condición de género.

*"O sea, si me preguntas, para mí no debieran haber reuniones después que se termina el primer turno de salida, porque sino, tú siempre sientes, a mí me tocó vivirlo, que cuando mi hija era chica, me perdía de reuniones significativas porque yo no estuve ahí, entonces se pierde en generar espacios" (Directiva, mujer, DNSC).*

A su vez, no sólo se encuentra implicado la organización del trabajo, sino que además si este Rango permite o facilita la Conciliación Trabajo-Familia. Existe el supuesto desde los directivos/as entrevistados/as, que este rango permite asistir a horas médicas, pagar cuentas o asistir a reuniones con profesores a primera hora, u organizarse para salir más temprano y poder cumplir con otros compromisos, y llegar dentro del rango horario establecido. Sin embargo, funcionarios varones relatan que esto no ocurre en la práctica. Esta dualidad entre secuenciar de mejor modo los tiempos para alcanzar cumplir con otro compromiso en la mañana y llegar a la hora, versus contar con todo el personal en un rango mayor de horas, se opta por esta última opción. Es así, que se prefiere este rango hasta las 09:15 porque le permite contar con el equipo más temprano para la organización del trabajo.

*"Si lo he podido usar, pero ahí llego tarde. Tengo que compensar horas porque las reuniones con los profesores son a las 8 y algo, de 8:15 a 9 y ahí aquí llego 9:30-10:00. No me sirve para eso, no es tanto el margen. Por otro lado, yo creo es un margen como jefe que ahí me acomoda, por un tema de organización del equipo. Te complicaría para reunirte con las personas, y en la mañana sacar acuerdos y conclusiones. Es un poco complicado si todos llegan a distintas horas" (Funcionario varón, MINVU).*

Una de las entrevistadas, lo asocia a la autogestión:

*"Tiene que ver con la auto-responsabilidad, en el fondo, la autogestión, cómo gestiono, yo, mi horario de trabajo, cómo digo yo: 'sabes que, hoy día, me conviene llegar más temprano, porque quiero irme más temprano, porque tengo otra cosa que hacer en la tarde'. No sólo tiene que ver con la llegada, tiene que ver con lo que te pasa con el horario de la salida, el horario de verano. Es súper distinto salir a las cuatro, que salir a las cinco, cinco y media, te permite hacer otras cosas" (Directiva, mujer, DNSC).*



Según lo recogido en las entrevistas con los funcionarios varones, ellos relatan que no les permite realizar otras actividades previas a la jornada de trabajo, sino que más bien les permite llegar con un menor estrés. La gestión del tiempo, les permite llegar más relajado al trabajo, y no corriendo por llegar a la hora. Sin embargo cuando tienen un compromiso temprano, ellos tienen que recurrir a otras medidas como el Banco de Horas<sup>17</sup>.

Por tanto, lo que se juega con el rango de la flexibilidad horaria, no es solo la organización del trabajo, sino que también el nivel de autonomía de los funcionarios para gestionar su tiempo con otras actividades.

*"Bueno, hemos hecho un buen uso de todo este banco de horas para compensar, que la gente tiene cuando no se le pagan las horas extraordinarias y que las utilizan para pedir el medio día, cuando están de cumpleaños, cuando tienen que acompañar a sus hijos al colegio cuando los niños son pequeños, o sea eso está bastante también instalado dentro del ministerio" (Directivo, varón, MINVU).*

## **4. CODIGO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES Y FLEXIBILIDAD HORARIA**

### **4.1. Nivel de conocimiento**

Destaca entre los funcionarios varones entrevistados el desconocimiento entre la flexibilidad horaria y su asociación con la Conciliación Trabajo-Familia. Hay un reconocimiento a la búsqueda de una menor rigidez, a introducir un estándar más humano al sistema, y que a ellos les fue de utilidad esta medida para evitar atrasos y descuentos.

*"No, no sé los motivos, no sé porque se habrá tomado esa decisión fíjate, yo creo que por buscar un estándar más humano, para que la gente.... Además que con eso no se alteran las horas de trabajo, se hace más humano el sistema, es decir, no es tan robótico, de tal hora a tal hora, sino que entre ciertos márgenes de ingreso para luego salir después de ciertos márgenes también, o sea se compensa" (Funcionario Varón, MINVU).*

---

<sup>17</sup> Son horas extras realizadas y autorizadas que no son remuneradas, pero que si te las reconocen. Eso va a un banco de horas extraordinarias, el cual puedes utilizar para algunas horas durante el día y así no utilizar los días administrativos. Se incentiva a usar esas horas para los días de cumpleaños propios y la de los hijos.

Esto desconocimiento contrasta con los esfuerzos desde Recursos Humanos por difundir la medida entre los/as funcionarios/as<sup>18</sup>, pero es coherente con parte de las motivaciones en torno a la implementación de la medida, que era realizar un mejor control de asistencia y disminuir la recarga administrativa asociada al nivel de atrasos en el período previo y que se vio incrementado con el Transantiago.

*"...quizás también en la coyuntura en algún minuto tuvo todo este proceso de puesta en marcha del Transantiago que generó un impacto importante aquí en la Región Metropolitana, con todo el tema de los recorridos que se hizo o que ocurrió que estacionalmente hubiera un número importante de atrasos, con lo consiguiente soporte operativo de generar una serie de justificaciones y pérdidas de tiempo que no necesariamente agregaban valor a la gestión institucional..." (Directivo, hombre, MINVU).*

Este desconocimiento de la flexibilidad horaria también se ve refrendado en relación al CBPL, en que se desconoce que está asociado a un instructivo presidencial, ni menos a que se busca establecer principios de mayor equidad y igualdad entre los/as funcionarios/as públicos. Si bien se reconoce el año de inicio de la implementación del CBPL, y el haber sido premiado por el Servicio Civil, algunos lo asocian a nivel intuitivo a buenos hábitos o buen hacer:

*"Lo he escuchado, lo he escuchado, pero no sé, tengo la sensación que las prácticas laborales vienen de la casa. Me imagino que las buenas prácticas laborales dicen de la relación con el cumplimiento de la jornada, la forma de ver a la gente, al usuario, a algún cliente como le llaman ahora, eh, el... más bien el orden en tu desempeño, la prioridad de las atenciones, según la importancia o los requerimientos, eh... permanencia, ininterrupción del servicio, capacidad de respuesta a tiempo, todo ese tipo de cosas que son buenas prácticas laborales. También el tema de la jornada, la llegada, la puntualidad, todo eso, pero no lo conozco, fíjate nunca lo he leído, me lo mandaron un montón de veces, pero la verdad yo siendo un poquito egocéntrico a lo mejor, pienso que lo traes incorporado o no lo traes incorporado, el que las necesita las tendrá que aprender... hay varios que las tienen que aprender" (Funcionario varón, MINVU).*

---

<sup>18</sup> Entre las medidas de difusión que se realizaron, los entrevistados describen la Semana de las Buenas Prácticas, en las que se entregó el CBPL a todos y se trabajó cada objetivo en conferencias con expertos en el tema. A su vez se elaboraron separatas y otros materiales de difusión.

A diferencia de los funcionarios varones, los directivos del MINVU si establecen una clara asociación entre la Flexibilidad Horaria y el objetivo de Conciliación trabajo – familia. Manifiestan que ésta puede cumplir múltiples propósitos, como por ejemplo: salir más temprano los viernes, facilitar los momentos previos de entrada al trabajo, y alcanzar a realizar ciertos trámites o tareas en relación a los hijos/as.

Se establecen escasos matices en el relato de los entrevistados/as cuando ejemplifican algunas prácticas conciliatorias, ya que ellos los asocian principalmente para la mujer. Dicho de otro modo, si bien, destacan la política de Flexibilidad Horaria como una medida universal, en el momento de ofrecer ejemplos concretos de las ventajas de esta BPL, estas se encuentran principal y únicamente dirigidas hacia la mujer.

*"Además que veíamos que muchas mamás pedían horas para ir al colegio o porque las llamaban del colegio" (Directiva, mujer, Asociación de funcionario, MINVU).*

*"O sea basta mirar hoy día en horarios punta, una madre que viva en Puente Alto, perfectamente puede estar una hora y media a dos en el trayecto desde que sale de su casa y llega hasta acá" (Directivo, hombre, MINVU).*

*"Entonces, yo desde siempre me decía de por qué no existe aquí un horario flexible para las mujeres que tenemos hijos" (Directiva, mujer, MINVU).*

*"Es que yo creo que la inquietud, evidentemente, nace de las mujeres porque las mujeres se ven más afectadas, es obvio, las mujeres son las que traen los niños para acá, la mujer es la que lleva los niños para todas partes, la mujer es la que lleva a los niños al médico. El hombre, yo creo, que no visibilizaba eso" (Directiva, mujer, MINVU).*

Es una práctica universal, pero a nivel simbólico se percibe que es una práctica que va a permitir a la mujer conciliar mejor el ámbito público y privado. Dicho de otra manera, se podría pensar que a nivel simbólico no es una práctica dirigida hacia los varones, y si bien ellos se benefician de ésta, no lo internalizan en la dirección que el objetivo pretende.

## 4.2. Cambio en las rutinas de entrada y salida:

Su relación con la llegada al trabajo está fuertemente vinculada a la de sus parejas y su hora de entrada y salida. Se establecen coordinaciones con ellas para llegar y salir del trabajo. En ese aspecto, se encuentran comprometidos con aspectos de la organización de la casa, como ir a dejar a los hijos/as o uno de los hijos/as al colegio, en lo posible venirse juntos al trabajo y devolverse juntos a la casa. Si a su pareja se le alarga la jornada laboral o tiene una actividad post-trabajo se organizan para llegar a la casa, para permitir que la trabajadora de casa particular pueda retirarse a la hora convenida.

Los cambios de hábitos de los/as funcionarios/as –que era una de las mayores aprehensiones durante la toma de decisiones-, según todas las autoridades directivas entrevistadas no fue tal. Los hábitos de entrada y salida se mantuvieron relativamente parejos, incluso según estudios internos realizados, los cuatro meses posteriores a la implementación de la medida, indicaron que disminuyó entre ocho y diez minutos en promedio la entrada al trabajo. Si bien, esta no fue la realidad de los funcionarios varones entrevistados, quienes en promedio atrasaron entre diez y quince minutos su hora de entrada.

*"...me acuerdo de haber sacado estadísticas, y es al revés de lo que la gente tiende a pensar lo que ocurre con esto, la gente no sube su horario de ingreso, la gente llega más temprano a trabajar, por lo menos, así lo saqué yo, los primeros reportes, y acá en éste Servicio también, me acuerdo, comparé tres, cuatro meses de implementación, y había bajado ocho a diez minutos el horario de ingreso, la gente prefiere irse antes, en general. Por eso te digo, la gente se va antes porque quiere estar con su familia, porque quiere estar con sus hijos, porque quiere ir al gimnasio, porque tiene otras actividades" (Directiva, mujer, DNSC).*

Existe consenso para señalar que la flexibilidad horaria es una práctica que se utiliza en determinadas circunstancias excepcionales, tanto para llegar o para salir más temprano por un compromiso posterior.

*"Yo creo que eso es muy cultural, por eso te digo que hoy día las dinámicas han permanecido respecto de algunas conductas de las personas, que si efectivamente acostumbraban a llegar a determinada hora, siguen haciéndolo. No les cambio nada la flexibilidad horaria,*

*pero si les ayuda cuando tiene una situación fortuita de fuerza mayor, les ayuda mucho, pero ya tiene una lógica instalada, un hábito instalado que... si está la flexibilidad fantástico, mucho mejor” (Directivo, varón, MINVU).*

Una de las entrevistadas coloca una distinción por género: las mujeres, por lo general, entran más temprano y se retiran a la hora, no así los hombres, quienes tienden a quedarse hasta más tarde, a pesar que entraron temprano a trabajar.

*“En general, yo diría que son las mujeres las que llegan más temprano, es que los hombres si llegan más temprano se quedan igual” (Directiva, mujer, DNSC).*

Esto se explicaría, porque son las mujeres, quienes se siguen haciendo cargo de los aspectos asociados a los hijos/as.

*“...pero cuando uno lo piensa, no lo piensa sólo en las mujeres, pero cuando tú ves quienes están más preocupados a la hora de irse, en general, son las mujeres, o sea, la nana se va a las seis de la tarde y tienen que llegar a tomar el mando” (Directiva, mujer, DNSC).*

*“Tú veías gente puerta adentro, hoy día son muy pocas las personas que trabajan puerta adentro. Entonces, eso te implica ver a mujeres correr, y así las ves tú, y tú seguramente, te puedes poner las cinco y media en el reloj control y ves como las mujeres vienen cansada, y vienen con hartas bolsas, porque a la hora de almuerzo fueron a comprar los materiales, los zapatos, disfraz, rosas, y a las cinco y media se van, yo diría que menos el hombre” (Directiva, mujer, DNSC).*

*“Si, si yo admito que ahí como hombre tenemos una... una... descansamos en que la mujer lo va a hacer... ahí hay un mea culpa del hombre... ...uno no lo hace muchas veces no lo piensa que como que es un rol decisivo, sino uno está casi apoyando y en ese sentido es bien complicado, porque de repente se necesita estar los dos o, por lo menos, dividirse tareas y esa sensación es un tema cultural yo creo que uno está haciendo un montón de cosas... es algo súper obvio que uno tiene que estar compartiendo roles, pero de repente uno no lo tiene muy asumido... siempre el tema cultural, creo yo, del proveedor. Creo que hoy en día uno no es... principal proveedor apenas” (Funcionario varón, MINVU).*

### **4.3. Ante emergencias o imprevistos**

Los funcionarios varones relatan que ante situaciones de emergencia como enfermedad de un hijo/a, y dependiendo de la jefatura directa, es posible organizarse para retirarse o no ir a trabajar. Sin embargo, es una práctica que sigue principalmente depositada en la mujer, y que ellos descansan en ellas. A su vez, se reconoce que sus parejas o compañeras de trabajo son las que más solicitan este tipo de permisos.

*"Bueno, ahí están varias alternativas... para eso hemos usado vacaciones, feriado legal, días administrativos o días compensatorios, siempre a ella termina acabándose primero los días" (Funcionario varón, MINVU).*

### **4.4. Valoración**

A nivel de los funcionarios varones, ellos expresan una alta valoración, por lo que les ha significado en lo personal la implementación de la flexibilidad horaria. Valoran, en primer lugar, que ya no llegan tarde y que ya no se les descuenta por atraso, que pueden ir a dejar tranquilos a sus hijos/as al colegio, y que ante una emergencia en la mañana (hijo/a enfermo, atraso de la trabajadora de casa particular) logran organizarse para llegar al trabajo.

Surgen puntos de comparación cuando aún no estaba implementada esta medida y el estrés que implicaba el llegar a tiempo.

*"eh, corriendo contra el tiempo, llegando atrasado todo el tiempo, pasándolo mal, porque eso es..." (Funcionario varón, MINVU).*

La apreciación positiva se da a diferencia de aquellos compañeros, con la capacidad de comparar con la experiencia anterior de jornada horaria.

*"Yo creo que si no tal vez no lo perciben porque ya es un derecho adquirido y parece súper lógico, pero te digo la gente que puede comparar lo ve bastante positivo yo creo que la gente no se da cuenta pero yo creo es algo bien positivo fíjate..." (Funcionario varón, MINVU).*

El valor llega con la comparación con su experiencia anterior, pero también cuando la flexibilidad es o no compartida con sus parejas. Ellos relatan que el tipo de trabajo, y el horario de entrada de sus parejas también determinan su hora de llegada. Un ejemplo es la de un funcionario con su pareja, en el cual recientemente la institución pública en la que ella trabaja incorporó la flexibilidad horaria. Relata que la tensión en las mañanas había disminuido desde que comparten ambos esta medida.

*"Ahora como tiene esa tolerancia está todo más tranquilo, los niños entraron al colegio, los dos, porque antes era uno solo, ahora los dos y en el mismo colegio. Por suerte entonces es mucho más fácil, más organizada..." "...Claro...y sin culpa, o sea de verdad sabes que no lo había pensado, pero ha sido bastante bienvenido para la convivencia, bastante.... Yo no lo había apreciado así racionalmente.... simplemente me he dado cuenta, así como que lo he notado" (Funcionario varón MINVU).*

*"Pero como no eran transversales en todos los servicios públicos, era como si no la tuviera, pero si nos atrasábamos, yo alcanzaba a llegar a la hora" (Funcionario Varón, MINVU).*

La medida no es sólo valorada por lo que ha significado en el ámbito familiar, sino que también por lo que ha implicado en las relaciones laborales o directamente en el clima de trabajo. Esta es una constatación desde los directivos implicados en la implementación de esta Buena Práctica.

*"Entonces teniendo horario flexible podían llegar más temprano, irse más temprano y llegar hacer todas estas labores sin tener que estar pidiendo permiso, y que a uno le pongan mala cara, aquí, cuando uno pide permiso" (Directiva, mujer, Asociación de funcionarios).*

*"Que cosa más agradable tener estos ratos que, uno sabe, que si se atrasa por cualquier motivo, no va a tener que andar mintiendo, no va a tener que andar dando explicaciones, ni el jefe justificando a través de un documento, diciendo: 'mire, por favor, la fulanita o el señor llegó tarde por tal cosa'" (Directiva, mujer MINVU).*

Considerando que esta medida podría haber ocasionado situaciones de tensión por abusos de parte de algunos funcionarios. Los/as entrevistados/as fueron categóricos en señalar el valor de esta medida y que más bien la práctica de llegar atrasado son de sujetos puntuales.

*"...mira en el tema de la administración pública es todo estatutario, derechos hay en la medida que existan en el estatuto, o sea tomado como política de gobierno, no porque te lo hayan dado y ya te lo ganaste si no se ha formalizado, a diferencia en el sistema privado. Por ejemplo, se convienen entre sindicatos, negocian, tienen más opciones, lo único que acá es más rígido, por eso fue un paso gigante que se dio, pero un paso positivo, no le veo lo negativo ni formas de abusar" (Funcionario Varón, MINVU).*

*"...cuando nosotros contábamos que estábamos trabajando en este proyecto, ah no, pero esto se va a prestar para abuso, la gente va a llegar a la hora del cuete, no van a estar acá, pero resulta que no, yo creo que son puros miedos porque la gente sigue llegando a los horarios que habitualmente llega, o sea que uno que está acostumbrado a llegar temprano, va a seguir llegando temprano, y el que llega tarde, va a seguir llegando tarde, aunque tú, pongas el horario de entrada a las once de la mañana, seguramente va a llegar a las doce, si está acostumbrado a llegar tarde" (Directiva, mujer, MINVU).*

*"Ahora la proporción de quienes se atrasan más la anotación de deméritos de estos 3 meses son profesionales, son 3 profesionales" (Directiva, mujer, MINVU).*

Además, según estadísticas de la Encargada de personal, se disminuyeron significativamente los atrasos, por tanto también las tareas y el tiempo destinado del fiscal, quien se tiene que hacer cargo de los reportes de demerito.

## **5. CONCILIACION**

### **5.1. Desconocimiento de parte de los funcionarios varones**

Cuando se pregunta a los funcionarios varones, por lo que saben o entienden de conciliación trabajo familia y qué medidas implementadas reconocen asociadas a ésta, destaca la falta de conocimiento de ellos y la asociación con tener vida familiar.

*"No, no sé, no me acuerdo haberlo visto puede ser que sí, pero no lo tengo en la cabeza" (Funcionario Varón, MINVU).*



*"Objetivamente no, no lo había escuchado hablar digamos no me acuerdo de ese tema específico" (Funcionario varón, MINVU).*

Los/as entrevistados/as destacan que las relaciones hombre – mujer han cambiado, que el rol de proveer es una tarea compartida, y que participan de las responsabilidades parentales, teniendo tareas específicas a cargo, como ir a dejar a los hijos/as al colegio o ayudarlos en las tareas escolares.

*"No, no en general creo hablando en serio uno no lo hace muchas veces no lo piensa que como que es un rol decisivo, sino uno está casi apoyando y en ese sentido es bien complicado porque de repente se necesita estar los dos o por lo menos dividirse tareas y esa sensación es un tema cultural, yo creo que uno está haciendo un montón de cosas es algo súper obvio que uno tiene que estar compartiendo roles pero de repente uno no lo tiene muy asumido siempre el tema cultural creo yo del proveedor yo creo que hoy en día uno no es principal proveedor apenas" (Funcionario varón, MINVU).*

Sin embargo, son menos consistentes en lo que se refiere a las tareas domésticas, lo que, por un lado, puede deberse a que cuentan con trabajadoras de casa particular, pero a nivel de responsabilidades y preocupaciones por estos temas existen diferencias a nivel de sus prácticas y discursos. Esta información es coherente con los estudios de uso del tiempo, que muestran el escaso avance en materias de responsabilidades domésticas, pero un avance mayor en las tareas vinculadas a los hijos/as, por parte de los varones.

La forma de relacionarse, por parte de los varones, con las tareas y responsabilidades del mundo privado son similares a las prácticas previas a la implementación de de implementarse la flexibilidad horaria, y no relatan mayores cambios en sus tareas domésticas y de cuidado con la implementación de ésta medida. Los cambios en relación a las rutinas de entrada y salida del trabajo están más vinculados a la presencia o no presencia de un hijo/a.

*"En general, al principio no había problema, pero después tuvimos a nuestra primera hija el año 2002 y cuando empieza a entrar al colegio... ahí había un tema porque teníamos nana puertas afuera y tenía que llevarla al colegio volver y ahí nos veníamos para acá. Vivía en Las Condes entonces el pique para acá era, de repente con taco con todo llegaba ocho, diez para las nueve, nueve digamos muy comúnmente.*

*Entonces era un conflicto... eso fue desde el año 2004-2005 por ahí porque empezó a ir al jardín y después el 2005-2006 empezó a ir ya al colegio" (Funcionario varón, MINVU).*

*"Pero cuando yo llegué acá no tenía una vida familiar, no tenía hijos, o sea era muy distinto, después con el tiempo, fue afectando al principio, harto. Cuando se incorporaron al jardín digamos, después de los meses de post natal y todo eso, te crea un problema familiar porque la verdad no teníamos con quién dejar a los niños, y empezaron a ir al jardín..." (Funcionario varón, MINVU).*

Esta realidad descrita por los funcionarios varones es compartida por los directivos de otorgar mayor relevancia a factores culturales y generacionales en que los hombres asuman mayores responsabilidades y tareas en el ámbito familiar, por sobre las condiciones que puede ofrecer el trabajo para transformar lo privado.

*"...hoy en día, hay muchos más papás involucrados en el tema, entonces, tiene que ver con cambios de afuera, digamos, no institucionales, de acá, hay cambios afuera también, esa es mi sensación, no sé" (Directiva, mujer, MINVU).*

*"Sí, yo creo que ahí sí que hay un cambio. Yo, por ejemplo, acá, yo creo que es un tema generacional también, más que un tema de que si se implementa o no una flexibilidad, pero, yo siento que hoy día, hay una generación de hombres que comparten más las tareas" (Directiva, mujer, DNSC).*

*"Ahora, los chiquillos, los papás jóvenes son mucho más comprometidos con los hijos, igual mudan, igual hacen un montón de cosas" (Directiva, mujer, MINVU).*

## **5.2. Nadie te lo devuelve**

La relación significativa del tiempo y su uso con la conciliación entre vida familiar y laboral se encuentra bastante establecida. Es por ello que aparece relevante lo que asocia una entrevistada al preguntarse por el tema de conciliación: el tratamiento de las horas extraordinarias<sup>19</sup> y la cantidad de horas extras que se realizan en el año en su Servicio (veinte mil horas al año). El tema del "tratamiento" de las horas extraordinarias se dan de dos

---

<sup>19</sup> Se consideran horas extraordinarias aquellas visadas y aprobadas por la jefatura.

formas, una es que se compensa con horas (Banco de horas) y la otra forma es que te paguen, lo que depende del presupuesto que se tenga para esos fines.

*"Ahora en general, nosotros, acabamos de dictar un documento de orientación en esta materia. Seguimos pensando que la compensación, que finalmente nadie te devuelve, nadie te devuelve el tiempo que tienes que dedicar. Es la compensación, y después una compensación económica, que además tiene que estar adecuada al presupuesto que para estos fines tengamos, por supuesto que es limitada. Ahora en general, a lo que nosotros lo que tendemos es a tratar de evitar el trabajo extraordinario" (Directiva, mujer, DNSC).*

Si bien, este es un elemento que emerge del relato de una entrevistada, la pregunta por el tiempo extraordinario destinado al trabajo y la distribución general del uso de tiempo de la esfera privada y pública aparece como un tema a considerar en la cultura organizacional de los trabajos. Se desprende del relato, que cuando se está tratando de evitar el trabajo extraordinario, lo que se pretende es que las personas cumplan con su horario laboral. Los impactos de ello en la conciliación sería tema a indagar. Sin embargo, un funcionario varón destaca el valor del adecuado cumplimiento del horario de trabajo.

*"O sea, que pueda cumplir y a tiempo, ordenado y tranquilo tus deberes. Ehhh... como papá en este caso, con los niños, desde que salen, desde que te despiertan hasta salir de la casa, y eso conciliarlo con mi obligación de llegar aquí por ejemplo a un cierto horario y poder respetarlo. Así como la vuelta para luego volver y dentro de ciertos actos, de horario digamos, y poder tener vida familiar, bueno eso es algo especial digo, entiendo que muchos trabajadores, ya no funcionarios públicos... muchos trabajadores, no tienen la suerte de salir a las seis de la tarde para llegar a hacer algo de vida de familia, o sea es algo valorable" (Funcionario varón, MINVU).*

### **5.3. Conciliación no es sólo familia, es vida personal: sistema de privilegios**

Desde algunos/as entrevistados/as, se desprende, que un elemento a considerar cuando se habla de conciliación, es que ésta no hace sólo referencia a las responsabilidades de la vida familiar con pareja y con hijos/as, y las obligaciones laborales, sino que existen muchas otras

configuraciones familiares. Es así como las tareas de cuidado pueden estar dirigidas a otras personas como el padre y/o madre, y otros familiares.

*"no sólo en el caso de los hijos, también, en el MINVU hay mucha gente, por ejemplo, que se tiene que hacer cargo de los padres, hay una realidad ahí, porque uno siempre la primera conciliación piensa por los hijos, tú tienes gente que no tiene hijos, que se hace cargo de sus padres, padres que tienen que ir hacerse el examen, a buscar el cheque al ex INP, etc., etc. entonces también hay una situación de hacerse cargo de padres, a medida que la persona es mayor, padre o familiar enfermo, qué se yo" (Encargada Personal DNSC).*

Si bien, ser madre o padre implica una cantidad de responsabilidades a conciliar, dos entrevistadas dan cuenta que se toman decisiones según el status de su vida familiar. Un ejemplo de ello, son cuando se privilegia en la elección de su período de vacaciones a quienes son madres, por sobre los que no son madres. Esto implica revisar los sistemas de toma de decisiones, y buscar nuevos mecanismos o soluciones más equitativas.

*"Es que, nosotros, en el Comité de género fuimos viendo eso, que no era justo, que no teníamos que tender a favorecer a las mujeres porque eran madres porque sí, porque la maternidad da otra categoría" (Encargada de Bienestar MINVU).*

## **6. CORRESPONSABILIDAD**

Cuando analizamos la corresponsabilidad desde lo que significa una asunción equitativa por parte de hombres y mujeres de las responsabilidades, derechos, deberes y oportunidades asociados al ámbito de lo doméstico, la familia y los cuidados, aparecen o emergen desde los /as entrevistados/as que la corresponsabilidad se da en un contexto de redefiniciones del sustento económico del hogar y quienes los sustentan. Se establece una asociación entre los cambios culturales e igualdad salarial. Esto se da dentro de una lógica de una mayor incorporación de la mujer al mercado laboral, y como desde esa realidad ocurren ajustes a otras áreas de la vida en pareja y familiar.

Es desde ese mismo lugar que se estima que los mayores cambios culturales hacia una mayor corresponsabilidad de los varones en sus familias se da en un contexto en que existan sueldos equivalentes. Que los posibles costos o consecuencias asociados al no trabajar, de solicitar permisos, de poner en riesgo la fuente laboral sea para ambos equivalentes.

*"Acá, nosotros, hicimos una visita de hijos, en el mes de Julio, en las vacaciones de invierno, y tú ves a los papás venir con los cabros chicos, a los papás y no, que traigan a la mamá, no, y andan con sus cabros y se asumen, pero yo creo que también ahí está además esto de generación y cultural, o sea yo creo que no es suficiente con leyes, ¿me comprendes?, creo que tiene que ver con igualdad salarial en el trabajo" (Directiva, mujer, DNSC).*

*"No es suficiente, no es suficiente, entonces, yo creo que deben haber cambios demasiado a nivel cultural, o sea partiendo que mi trabajo como mujer valga lo mismo o sea igual remunerado que el hombre, por ende, no es que tu trabajo sea más importante porque viste como siempre delante. Cuando la mujer quiere tener más, se tiene la tendencia a pagarle menos, lo cual es lo que cuestionamos, cuando hay que sacrificar a alguien, tiempo a quién" (Directiva, mujer, DNSC).*

*"Si, para la mujer que quiere trabajar, hay mujeres que no les gusta trabajar, como a hombres, me imagino que no les gustará, pero el hombre lo tienen incorporado más genéticamente como un código aprendido casi por ser hombre, como el proveedor, el cazador, pero la mujer gana espacio en la negociación con esto, el hombre entre comilla perdió, pero más bien se ajustó" (Funcionario Varón, MINVU).*

Existe desde los actores entrevistados un paulatino avance en la participación masculina en los distintos ámbitos de la vida familiar, pero también en el espacio público como son el traslado de los hijos/as al bus o jardín infantil, participación en las reuniones de colegios, y traer a los hijos/as al espacio de trabajo. Sin embargo, esta participación no es visualizada como equitativa en términos de corresponsabilización por las tareas al interior del hogar.

*"Si, también se han ido incorporando paulatinamente a las actividades del jardín, a las actividades del club de niños<sup>20</sup>, a las reuniones de padres, a los talleres de padres. Antes nunca iban los padres, jamás iban" (Directiva, mujer, MINVU).*

*"Esos comentarios, yo creo, que más tú lo escuchas en hombres, no sólo el cuidado de los hijos, sino que llegué a cocinar, o nosotros, nos dividimos, uno lava, el otro plancha, yo creo que eso, antes era poco*

---

<sup>20</sup> donde van los niños antes de la jornada escolar, si van en la tarde y después de la jornada escolar si van en la mañana. El propósito de este club es que los padres y madres trabajen tranquilos.

*común escucharlo, yo creo que desde ahí, pero yo creo que sigue escuchándose que es desde la colaboración, pero no de un rol, a ti te toca y a mí, no, yo no creo que desde ahí” (Directiva, mujer, DNSC).*

Hay algunos elementos que emergen en los/as entrevistados/as que se podrían situar en el eje del nivel de iniciativa en la búsqueda de mayor corresponsabilidad, más bien el nivel de involucramiento o en la toma de decisiones depende en mayor grado de la pareja mujer. Entre la tensión de generar mayores recursos económicos para la familia y con los costos asociados a organización familiar y menor presencia en tiempo, la presión explícita de la pareja inclina la balanza por privilegiar la mayor presencia del hombre en el espacio familiar.

*“Porque tengo vida de familia. Porque tengo que ir a buscar a mis hijos o a mi señora y ya hubiera alterado todo... eso inevitablemente habría significado... bueno y el tema de presión familiar también, porque yo hice una concesión, por un lado no estaba convencido y por otro lado también me invitaron a convencerme que no era lo más adecuado, como por interés también de ella, es decir ella... yo creo que era muy difícil, muy problemático tener que iniciar el trabajo sola y volverse sola todos los días” (Funcionario varón, MINVU).*

Además de los factores culturales y generacionales que se percibe desde los/as entrevistados/as como elementos significativos hacia una mayor participación (principalmente en relación a su propia generación) de los varones en actividades vinculadas a sus hijos/as, y un relativo menor avance en lo doméstico, aparece relevante cómo vinculan la implementación de la flexibilidad horaria como un factor coadyuvante de una mayor corresponsabilidad. Salvo una entrevistada, en su gran mayoría coinciden en señalar que es un aspecto poco observado, señalan que no existen diagnósticos o mediciones con respecto al tema y que más bien es una continuidad de los niveles de responsabilidades previas al inicio de esta medida.

*“Es que venía de ante. Yo creo que nosotros hemos aprendido con esta generación, en la mía y en la de antes a lo mejor, que la corresponsabilidad es, no que debe ser, no existe la responsabilidad en el matrimonio existe la corresponsabilidad per sé digamos, o sea si trabajas, trabajas en tu casa y acá, igual la mujer y si sólo uno de los dos trabaja, igual tiene que llegar a tener una corresponsabilidad en su casa, no es como de olvidarse que trabajas y justificar que no tienes que hacer nada en tu casa” (Funcionario varón, MINVU).*

*"No, lo noto en un cambio general que ha ocurrido. Yo creo, de repente, que tiene que ver con la incorporación de la mujer al trabajo. Ahora, siento que formo parte de las primeras generaciones o de las que empezamos a hacer esta transición de la mujer dueña de casa, haciéndose cargo de la casa y de los niños, a las mujeres que trabajan. Nos tocó pesado, de hacernos cargo, no sólo del trabajo acá, sino que también del trabajo con los hijos, siguiendo con las mismas responsabilidades que antes, y más encima, responsabilidades del trabajo o fuera de la casa. Esta generación de ahora, son generaciones que han visto, quizás, como este rol de los padres más involucrados, y yo siento, que los chiquillos de ahora, no sé, si tienen hijos son capaces de salir con la guagua en brazos, pasearlas en coche, no se hacen atados en tener que mudarlas, de hecho, si tú te fijas en los Mall's, hay mudadores en los baños de los hombres y mujeres, hay, no sé, en muchas partes hay mudadores, no es que sólo hayan en el baño de mujeres" (Directiva, mujer, MINVU).*

Sin embargo, una entrevistada estima que el uso de la flexibilidad horaria es una alternativa real a ser usada por aquellos padres varones que tienen interés de ser más participes del espacio familiar.

*"Es que yo creo que la inquietud, evidentemente, nace de las mujeres porque las mujeres se ven más afectadas, es obvio, las mujeres son las que traen los niños para acá, la mujer es la que lleva los niños para todas partes, la mujer es la que lleva a los niños al médico. El hombre, yo creo, que no visibilizaba eso. Ahora, a raíz de esta flexibilidad horaria, en que el hombre también empezó a tener el derecho a elegir, es cuestión de tener uno el derecho a elegir, eso es inalterable, ya porque no porque el hombre sea el hombre y porque desde la prehistoria sea el proveedor y el que está obligado a todo, no tenga la capacidad de elegir, bueno, yo no quiero eso, quiero esto, quiero otra cosa, y hay hombres que sí les gusta ser partícipe como directamente de la familia, del cuidado de los hijos, de llevarlos al médico, entonces es como que a los hombres, aquí les empezó a hacer sentido eso, y también empezaron a tomar un horario flexible y, porque a evitar los tacos, a llegar más tarde, llegar más temprano, pero irse más temprano porque así tengo menos congestión en el Metro y, yo puedo, a lo mejor, ir a buscar a mis hijos o puedo ir a una reunión de colegio. Y empezó incorporarse más a esta medida" (Directiva, mujer, MINVU).*

Desde la percepción de una de las entrevistadas, que además participa en el comité de género, con el CBPL el MINVU empezó ver más a los hombres. Lo empezaron a mirar más a través del comité de género, entrevistaron a hombres que reclamaban no ser vistos, que las mujeres tenían bastantes beneficios, como elegir vacaciones, acceso preferente al club de niños, jardín infantil, entre otras concesiones. Desde esa realidad han realizado algunas

acciones como celebrar el día del padre, e incentivar el uso de los permisos parentales cuando nace un hijo/a.

*"A través del código de buenas prácticas. Ahí ya se empezó a mirar, digamos, que los hombres siempre... yo creo que a la inversa, yo creo que este Ministerio en materia de gestión de personas siempre ha privilegiado a las mujeres. Entonces cuando yo hablo de que hay género, hablo de igualdad de oportunidades para ambos sexos. No tenemos nosotros una mirada feminista. Entonces, en ese sentido antes, obviamente, los privilegios los tenían las madres, las mujeres..." (Directiva, mujer, MINVU).*

*"A las mujeres madres, a las mujeres madres en este Ministerio se les privilegia, respecto a las vacaciones, por ejemplo, las mujeres tenían el derecho a exigírseles, respetárseles el mes de vacaciones porque cerraban el jardín infantil, entonces como ellas eran madres tenían que salir en Febrero porque el jardín estaba cerrado. Entonces, paulatinamente, se empezó a ver eso que como habían estado tendenciando ese privilegio de que no era justa ni equitativa con los hombres ni con las mujeres que no tenían hijos. Entonces, se dijo, no, el jardín va funcionar en Enero y Febrero, la gente va a tener que compartir" (Directiva, mujer, MINVU).*

## **Un coche a la medida**

Finalmente, un elemento emergente, una de las entrevistadas refiere a como el mercado ha realizado estudios para diseñar coches de guaguas a la medida de los padres varones:

*"Por ejemplo, bueno yo he participado en hartos cursos de conciliación, en este tema, digamos y, por ejemplo, la otra vez nos mostraban en uno de estos cursos que en una fábrica de coches de guaguas, que es como no sé, ponte tú, CHICCO o no sé qué otra marca o CIC, pero de marca conocida, hizo focus group con padres para ver cómo hacer un coche de guagua, que satisficiera las necesidades del padre que no son las mismas que las de la madre. Entonces hicieron un diseño de coche adecuado a hombres" (Directiva, mujer, MINVU).*

Lo que sugiere, por un lado que el hombre no anda con cualquier coche. La flexibilidad horaria, ¿será este coche que permita una mayor involucramiento de los varones en las tareas domésticas y de cuidado? Los datos analizados desde los/as entrevistados/as indican que no existe un cambio de comportamiento con la implementación de esta medida.



## 7. ANALISIS DE LAS MEDIDAS CONCILITARIAS

Si se observan las políticas conciliatorias desarrolladas en el MINVU desde la intencionalidad de disminuir brechas y favorecer prácticas no discriminatorias, se pueden reconocer varias medidas. La principal, que es objeto de este estudio, es la flexibilidad horaria, pero viene acompañada de un conjunto de medidas que se fueron implementando en paralelo, como son las capacitaciones en horario laboral, y el banco de horas. Además de medidas implementadas anteriormente como es el Jardín Infantil y el Club de Niños.

Si analizamos este conjunto de medidas a la luz de las políticas conciliatorias propuesta por Durán (2011) y los conceptos desarrollados por Esping-Andersen en los tres Mundos del Bienestar, nos encontramos con el siguiente cuadro. A su vez, se estimo pertinente utilizar la distinción entre políticas universales y diferenciadas del Instituto Interamericano del Niño - IIN (Andrade, 2009), entendiendo lo universal como el nivel de disponibilidad para toda la población, sin discriminación, por lo que no requiere selección entre usuarios, y por políticas diferenciadas se entenderá aquellas que están pensadas para igualar oportunidades y por tanto, el universo son aquellas personas que presentan obstaculizadores o "encuentran bloqueadas las oportunidades de desarrollar sus potencialidades, de integrarse o reintegrarse a sus familias, a sus comunidades, al sistema educativo o al mercado laboral formal" (Andrade, 2009).

**Cuadro N° 6**  
**Análisis de las Medidas Conciliatorias**

	<b>Política universal / diferenciada</b>	<b>Política mercantilizada / desmercantilizada</b>	<b>Desfamiliarización</b>	<b>Secuencialización / por derivación / reparto de tareas</b>
<b>Flexibilidad Horaria</b>	Universal segregada <sup>21</sup>	Desmercantilizada	No	Secuencialización
<b>Banco de horas</b>	Universal	Desmercantilizada	No	Secuencialización
<b>Capacitación en horario laboral</b>	Universal	Desmercantilizada	Si	Secuencialización
<b>Club de niños</b>	Diferenciada	Mixto <sup>22</sup>	No	Por derivación
<b>Jardín Infantil</b>	Diferenciada	Mixto	No	Por derivación

Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por los/as entrevistados/as

<sup>21</sup> Si bien se plantea de carácter universal, existen áreas exceptuadas (p.ej.: atención de público), y que la posibilidad de acceder a la flexibilidad horaria depende de un sistema informales de acuerdo entre los funcionarios del área y su jefatura.

<sup>22</sup> Mixto: tanto la infraestructura como el personal a cargo provienen de recursos del Estado. Las otras necesidades provienen del Bienestar y de recursos de los usuarios a través del Centro de Padres.

Como se puede observar del cuadro, existe un conjunto de medidas de carácter universal, las cuales permiten que las personas gestionen su tiempo y puedan cumplir con otras responsabilidades o compromisos no laborales, pero sin embargo desde las políticas conciliatorias no aparece el reparto de tareas, el cual se acerca en mayor medida a la corresponsabilidad. Desde los/as entrevistados/as se percibe la alta valoración que tienen estas medidas, y en la especificidad y en su conjunto genera bienestar a los funcionarios y funcionarias. Sin embargo, cuando se analiza en detalle estas políticas conciliatorias se observan restricciones que siguen situando en la esfera privada los acuerdos de cuidado y el trabajo doméstico.

Como se planteó anteriormente, el dejar en la esfera de lo privado estos acuerdos, son políticas conciliatorias que no reducen la dependencia de bienestar del parentesco, es decir son políticas que no desfamiliarizan, situando las responsabilidades de cuidado y tareas domésticas en la familia. Como es un acuerdo a nivel de lo privado, todas las estadísticas del uso del tiempo realizado en Chile y lo refrendado por los/as propios/as entrevistados/as, demuestran que estas responsabilidades siguen siendo depositadas casi exclusivamente en la mujer.

Se podría decir que la articulación entre Estado, mercado y familias en el caso de las medidas conciliatorias implementadas por el MINVU promueven condiciones de desmercantilización, pero con bajos niveles de desfamiliarización, el cual lleva a un impacto directo en las formas que las familias corresponsabilizan. No existe ninguna medida que promueva o incentive el reparto de tareas, el cual excluye e invisibiliza a los hombres como actores en las responsabilidades de cuidado y en lo doméstico. La flexibilidad horaria, si bien permite un cierto nivel de conciliación se sitúa más bien en políticas conciliatorias de secuencialización. Para que la flexibilidad horaria cumpla con el criterio de reparto de tareas, debe asumir con mayor intencionalidad políticas de género transformativas, y desarrollar acciones y medidas que busquen desarrollar un cambio cultural, y robustecer una institucionalidad que promueva una mayor corresponsabilización, destacando no solo los beneficios como sociedad, sino que también en los aspectos identitarios de los varones y mujeres.

A lo anterior, se suma con un sistema de selección de beneficiarios para el jardín Infantil y el Club de Niños, que privilegia a la mujer madre, por sobre otros grupos objetivos. Este criterio de selección, con su carácter diferenciado y de discriminación por género refuerza las políticas 'familísticas' centrada en la mujer. A la luz de las entrevistas se puede observar que la conciliación sigue siendo un ámbito de tareas principalmente de las mujeres, sustentada en la idea de mujer múltiple.

## **VI. CONCLUSIONES**

El CBPL busca entre sus objetivos constituirse en un referente público y privado para modificar prácticas laborales discriminatorias introduciendo medidas que acorten principalmente brechas de género a lo que es el acceso como a los niveles de representación en los distintos cargos de responsabilidades directivas y, a su vez, generar condiciones de trabajo que permitan el desarrollo de las personas. En estas condiciones, se tienen explícitamente en cuenta ámbitos de protección a los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, y aquellas referidas al tema de este estudio de caso que es el de la conciliación de responsabilidades laborales y obligaciones familiares.

Los diferentes actores coinciden en señalar que la presencia de varias condiciones simultáneas permitió implementar tempranamente (en comparación con otros Servicios Públicos) la flexibilidad horaria. Es así que los lineamientos ofrecidos por el CBPL, contar con jefaturas femeninas, ser una demanda de la asociación de funcionarios, y el efecto del Transantiago favorecieron dicha implementación. Sin embargo, cuando se estableció dicha medida esta se vinculó la conciliación a experiencias de las mujeres del Servicio, y se invisibiliza (a pesar de participar de la medida) como un actor en la Conciliación.

Dicho de otro modo, los funcionarios hombres gozan de los privilegios o de las prerrogativas de la flexibilidad horaria, pero no participan del sentido de esta medida, que es favorecer la capacidad de conciliar entre las responsabilidades familiares y las laborales. Esto se ve reafirmado por el escaso conocimiento de los funcionarios varones con el objetivo de la implementación de esta medida.

Existen un conjunto de prácticas laborales que refuerzan más bien los roles tradicionales asignados al género. En éstas se puede identificar las reuniones fuera de los rangos horarios, en las que muchas veces se toman decisiones, y que las funcionarias mujeres vivencian como un impedimento para su desarrollo profesional, ya que ellas a diferencia de los hombres presentarían más dificultades para extender su jornada por compromisos familiares, y a los hombres no se les transfiere la necesidad y los beneficios de ejercer un papel más activo en las tareas domésticas y en el cuidado. Es decir, en términos de lo planteado por Pautassi, no se lo viven como un derecho.

Es decir, uno de los aspectos a resaltar de este estudio de caso, es el contraste entre la alta valoración de la medida en todos los estamentos directivos y de los funcionarios y las funcionarias, pero sin influir significativamente en la capacidad de conciliar, y escasa, por no decir nula corresponsabilización por parte de los varones. Se valora en sobre medida cómo ha afectado positivamente en el clima laboral, ya que no sólo disminuyó considerablemente los atrasos, con toda su carga simbólica, y administrativa asociada, sino que fue vista como un logro desde todos los sectores. Desde ese lugar, se entiende la consideración de la flexibilidad horaria como una BUENA PRACTICA (con mayúscula), pero no es una práctica género transformativa, sino más bien género sensible.<sup>23</sup>

Surge la inquietud, por los supuestos que están a la base del diseño de políticas, ya que ante lo no existencia de igualdad de condiciones para la negociación entre hombres y mujeres, el no asumir una perspectiva de género sensible o transformativa termina perpetuando los mandatos culturales asociados a que es la mujer quien debe conciliar entre las responsabilidades del trabajo y los del cuidado y lo doméstico. Como señalan algunos /as entrevistados/as, esto implica partir por la igualdad salarial ante el mismo cargo y responsabilidades, hasta la organización del tiempo en el trabajo. Dicho en los términos de Durán, Astelarra y Torns la política de la flexibilidad horaria se puede circunscribir dentro de las políticas dirigidas a las necesidades de desregulación del mercado de trabajo y no necesariamente a la necesidad de conciliar, y menos aún a la corresponsabilización por parte de los varones.

Los funcionarios varones vivencian la conciliación desde un lugar más bien secundario o de colaboración en las tareas domésticas y de cuidado de los hijos/as se mantiene. Son sus parejas que utilizan en primer lugar sus días administrativos u horas extras. Esto en parte sustentado en una cultura que sostiene los estereotipos asociados al género, pero también en un campo desigual de decisión. Es posible para el hombre en la negociación elegir lo que se hace, en cambio la mujer debe asumir desde un lugar asignado. Esto se da incluso cuando los ingresos económicos de ambos se da en condiciones de mayor equidad. Es decir, siendo lo económico una de las dimensiones más significativas de poder en las relaciones familiares, la presencia de una cierta equivalencia en los aportes económicos de ambos a la economía

---

<sup>23</sup> Términos desarrollados por Gary Barker al analizar distintos programas de intervención con perspectiva de género. Intervenciones de tipo Gender-neutral distinguen poco o nada en necesidades hombres y mujeres., los Gender-sensitive reconocen las necesidades diferenciadas, y finalmente los Gender-transformative buscan transformar las relaciones de género.

familiar, no necesariamente implica una mayor equidad en lo que se refiere a los roles en las tareas domésticas y el cuidado de los hijos/as.

Recogiendo lo propuesto en los proyectos europeos de Equilibrio-balance y All Together, para que existan avances hacia una nueva lógica de responsabilidades compartidas, no sólo hay que abordar a nivel de lo privado, sino que también con la participación del conjunto de la sociedad. Asimismo, se hace necesario tener en cuenta los factores culturales asociados a las realidades generacionales y las estructuras familiares. El situar la conciliación en múltiples configuraciones familiares, intereses personales, y generacionales implica revisar prácticas y sistemas de privilegios al interior de los equipos de trabajo, así como es la realidad del cuidado de los/as funcionarios/as.

Por otro lado, cabe preguntarse si la falta de influencia de las condiciones laborales para transformar prácticas de los varones, puede ser explicado en mayor medida por la visión de los directivos públicos de que las principales transformaciones se dan con la incorporación de la mujer al mundo laboral, y que desde esa condición, la negociación se da desde ese lugar, y es la mujer quien va definiendo el territorio, y el hombre cumple un rol menos activo en estas transformaciones. Presentado de otro modo, el hombre en su proceso de ir cumpliendo ritos que lo demuestren como tal, en la vida adulta y con familia se constituye como tal en la medida que trabaja y es proveedor, por tanto las exigencias familiares de conciliación se sitúan principalmente en la mujer.

## **VII. PROPUESTAS DE POLÍTICA PÚBLICA**

Si bien, las medidas implementadas en el marco de la conciliación trabajo-familia han afectado positivamente en el clima laboral y una mejor gestión en los tiempos de llegada al trabajo, en sí mismas presentan un escaso avance en materia de corresponsabilidad de los padres-varones. A continuación se presentan un conjunto de propuestas que apuntan a generar un mayor compromiso del Estado con la corresponsabilidad de los varones en los temas de conciliación trabajo-familia.

1. Apuntando directamente al tema de la flexibilidad horaria, se propone que se realicen los estudios, se analicen experiencias comparadas con otros organismos del Estado que presentan mayor flexibilidad horaria, tanto en lo referente a la organización del trabajo, y cómo afecta a la organización familiar contar con un rango mayor de gestión del tiempo. Esta va acorde

a lo señalado por los entrevistados varones, quienes señalan que este rango horario no permite realizar otra actividad previa a la hora de entrada máxima.

En esta misma línea, a nivel más específico, para favorecer el acceso igualitario a la flexibilidad horaria, hay que abordar tres condiciones que obstaculizan dicho acceso. El primero, son las áreas exceptuadas, por la razón de dar un mejor cumplimiento a su servicio. SI bien, estas son resueltas a nivel informal y en acuerdo con sus jefaturas, estos acuerdos se encuentran sensibles a cambio de jefaturas o cambio de medidas por una mala experiencia (casuística). Se sugiere estudiar sistema de turnos estipulado en un contrato de trabajo. Una segunda condición, va directamente dirigido a las madres y padres que hacen uso del Jardín Infantil del MINVU y que hacen uso del Bus escolar. Se sugiere evaluar dos turnos de salida del bus en las mañanas (por ejemplo: 8:30 y 09:15) y en dos turnos de tarde, lo que permitiría a las madres y padres un acceso real a la flexibilidad horaria. Una tercera condición es universalizar la medida a toda la administración pública, y que sea un referente para el mundo privado, ya que cómo bien señalo un funcionario varón, recién pudo hacer un buen uso, cuando en el trabajo de su pareja se implementó la misma medida, cambiando la calidad de vida de ambos.

2. Un aspecto, y que introduce no solo equidad de género en las condiciones de desarrollo de las personas, sino que además equidad según las necesidades de otorgar cuidado, es lo referente a la organización del trabajo. Las organizaciones han de asegurarse de que sus formas de organizar el trabajo y sus normas impulsen valores organizacionales que incentive el principio de igualdad de para hombres y mujeres.

Esto va en relación, a las reuniones en el límite del rango horario, o directamente fuera de horario, y que afecta directamente a las mujeres, pero además a grupos específicos, como por ejemplo, hombres que buscan mayor corresponsabilidad en el cuidado de los hijos/as o en las tareas domésticas.

3. Vinculado a los dos puntos anteriores, y recogiendo lo manifestado por una entrevistada, el modelamiento de conductas desde las jefaturas facilitan una cultura organizacional que promueve el cumplimiento de los horarios de trabajo, y no quedarse innecesariamente más horas de las requeridas. Puede denominarse "Buenas Prácticas de Cumplimiento del Horario Laboral", y el cual puede ser monitoreado por la Unidad de Personal, quien realizan el control de asistencia.

4. Con respecto a desarrollar políticas de desfamiliarización, se deben asumir la delegación de ciertas tareas educativas de la madre y/o padre en medidas que ya se encuentran implementadas. Por ejemplo, el club de niños, que es una instancia de cuidado mientras la madre y/o padre trabajan, es a su vez una instancia de apoyo educativo. Sin embargo, como señalo una de las entrevistadas no sustituye las responsabilidades de la madre o padre, pero es debatible que las responsabilidades de la educación formal no sea transferible. Es posible plantear que la delegación de responsabilidades educativas incrementa los niveles de bienestar de los trabajadores, por tanto quienes recurren a este servicio del club de Niños, son en gran parte aquellos que no pueden transferir las tareas de cuidado a un servicio privado o un pariente. Si se cuenta una red de apoyo pública como es el Jardín Infantil o Club de Niños, es posible considerar que no actúe "como sí" fuera un recurso, sino que se asumiera en propiedad.

Hay que tener presente que las políticas de desfamiliarización no sólo implica políticas dirigidas al cuidado de los niños, sino que implican pensar además en los adultos mayores, o personas con necesidades especiales. Se puede pensar en un conjunto de medidas que permitan a las personas que se encuentran en este tipo de situaciones otorgarles permisos especiales temporales que les permita conciliar en mayor medida sus responsabilidades.

5. Promoción de valores de igualdad a nivel de la estructura directiva y de los/as funcionarios/as. Si se pretende llegar a un nivel más avanzado como el reparto de tareas más equitativo y/o corresponsable, es necesario diseñar una estrategia de educación y formación en la organización, que muestre el compromiso real desde lo público hacia como concilian los trabajadores de la organización con el desarrollo de la vida familiar.
  - a) Seminarios o talleres de capacitación dirigida a los directivos y jefaturas del MINVU, para que reconozcan las ventajas de incorporar y promover instancias de responsabilidad conjunta entre los/as funcionarios/as. Se pueden desarrollar talleres de liderazgo alternativo entre quienes tienen responsabilidades directivas.
  - b) Formación y sensibilización a las asociaciones de funcionarios, para que entre sus demandas se incorpore la perspectiva de género, y en especial la promoción de mayor igualdad entre hombres y mujeres. A su vez, puede desarrollar nuevos objetivos a nivel del bienestar, que incorpore la corresponsabilidad como línea de desarrollo, y genere los incentivos pertinentes,

- c) Concientización a través de folletos, talleres de capacitación, actividades de difusión, entre otras medidas, que destaque los valores de igualdad del cuidado y las tareas domésticas, como medida de colectivizar las responsabilidades familiares.
6. Transversalizar el enfoque de género desde el rol del hombre en la corresponsabilización, y que esta sea extendido al resto de la administración pública.
  7. Acompañar lo anterior, con la construcción de indicadores de género, que den cuenta de los niveles de corresponsabilidad. Este esfuerzo a nivel de construcción de estos indicadores, permite visibilizar estadísticamente la forma de organización familiar de sus funcionarios y los niveles de bienestar entre sus funcionarios. Permitiría, además reconocer si existen diferencias entre determinadas áreas de trabajo, y qué tan sensible es al tipo de trabajo, o al estilo de jefatura. Algunas ejemplos de indicadores pueden ser:
    - Número de funcionarios que han asistido a curso de igualdad de género
    - Número de directivos que han asistido a curso o seminario de igualdad de género
    - Publicación en la página WEB de buenas prácticas
  8. Provisión de servicios e infraestructuras que permitan la realización de tareas o la satisfacción de necesidades de la esfera personal en el propio centro de trabajo.



## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Aguayo, Francisco; Sadler, Michelle (2011): "El papel de los hombres en la equidad de género: ¿qué masculinidades estamos construyendo en las políticas públicas en Chile? En: "Masculinidades y Políticas Públicas: Involucrando Hombres en la Equidad de Género". Aguayo, F.; Sadler, M. (eds). Lom ediciones, Santiago, Chile, 2011.

All Togheter, Proyecto (2007): "Implicación de los hombres en igualdad en el equilibrio entre vida familiar y laboral". En: [http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia\\_All\\_Tog\\_ether.\\_Hombres\\_\\_igualdad\\_\\_y\\_conciliacion..pdf](http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia_All_Tog_ether._Hombres__igualdad__y_conciliacion..pdf). Consulta: 02 de noviembre de 2011

Amar, Mauricio (2007): " Participación política y paridad de género en Chile". Serie Estudios N° 11 / 2007. En: [http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/estudios/estudios\\_pdf\\_estudios/nro11-07.pdf](http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/estudios/estudios_pdf_estudios/nro11-07.pdf). Consulta: 20 de junio de 2013

Andrade, Carlos (2009): "Corresponsabilidad Estado-Sociedad Civil en el ámbito de las políticas públicas de infancia en situación de vulnerabilidad social". En: [http://www.mgpp.cl/estudios\\_de\\_caso/corresponsabilidad-estado-sociedad-civil-en-el-ambito-de-las-politicas-publicas-de-infancia-en-situacion-de-vulnerabilidad-social/](http://www.mgpp.cl/estudios_de_caso/corresponsabilidad-estado-sociedad-civil-en-el-ambito-de-las-politicas-publicas-de-infancia-en-situacion-de-vulnerabilidad-social/). Consulta: 21 de enero de 2013

Araujo, Kathya (2009): ¿Se acata pero no se cumple? Estudios sobre las normas en América Latina. Lom Ediciones, Santiago, Chile.

Arriagada, Irma (2005): "Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo" En: [http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/2/21682/Irma\\_Arriagada\\_final.pdf](http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/2/21682/Irma_Arriagada_final.pdf). Consulta: 05 de septiembre de 2011

Arriagada, Irma (2007): "Transformaciones familiares y políticas de bienestar en América Latina". En: Arriagada, I. (coordinadora) "Familias y Políticas Públicas en América Latina: Una Historia de Desencuentros". Naciones Unidas, Santiago de Chile

Astelarra, Judith (2005): "Políticas conciliatorias: conceptualización y tendencias"- n Cohesión social, políticas públicas conciliatorias y presupuesto público. Una mirada desde el género, eds. Mora, María José Moreno y Tania Rohrer. Ciudad de México: UNFPA/GTZ. Ponencia presentada en la Reunión de Expertos del Fondo de Población de las Naciones Unidas. México: Fondo de Población

Bachelet, Michelle (2006): Mensaje presidencial "al Anunciar el Código de Buenas Prácticas Laborales, en el Servicio de Registro Civil". Santiago, 14 de junio de 2006. Dirección de Prensa.

Barceló, Ana (2011): "Intervención de D.<sup>a</sup> Ana Barceló en el Seminario de cierre del proyecto Equilibrio/Balance." [http://www.berdintasuna.ehu.es/p234-content/es/contenidos/informacion/igualdad\\_equilibrio\\_balance/es\\_info/adjuntos/7AnaBarcelo.pdf](http://www.berdintasuna.ehu.es/p234-content/es/contenidos/informacion/igualdad_equilibrio_balance/es_info/adjuntos/7AnaBarcelo.pdf). Consulta: 25 de abril de 2013

Beneria, Lourdes (2005): "Trabajo productivo/reproductivo, pobreza, y políticas de conciliación en América Latina: consideraciones teóricas y prácticas". En: Cohesión social, políticas públicas conciliatorias y presupuesto público. Una mirada desde el género, eds. Mora, María José Moreno y Tania Rohrer. Ciudad de México: UNFPA/GTZ.

Castel, Robert (2010) "el ascenso de las incertidumbres: Trabajo, protecciones, estatuto del individuo" - 1a ed. - Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Castro, Roberto; Miranda, C. (1998). "La reproducción y la anticoncepción desde el punto de vista de los varones: algunos hallazgos de una investigación en Ocuituco". En: Lerner S (ed.). Varones, sexualidad y reproducción: diversas perspectivas teórico-metodológicas y hallazgos de investigación. México: El Colegio de México, pp. 223-244. ISBN: 968-12-0916-8.

CEPAL, 2008: Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2007 (Santiago, CEPAL).

Ciudad, María Gabriela (2006), "Desigualdad de género en cargo de jefatura desde una mirada local". En: Estado, gobierno, gestión pública, Revista Chilena de Administración Pública, Año 2006, número 8, pgs. 166-192. En: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2315266>. Consulta: 20 de junio de 2013

Connell, Raewyn (1997) "La organización social de la masculinidad" En: Valdés, T y Olavarría, J. (Eds) Masculinidad/es: Poder y Crisis, ISIS Internacional / FLACSO-Chile, Santiago.

De la Cruz Pinzetti, Catalina (2011): Padres y madres en el mercado laboral: la necesidad de una respuesta desde la política pública. El caso chileno. Santiago de Chile, Oficina Internacional del Trabajo, 2011.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2010): "BUENAS PRÁCTICAS LABORALES (BPL): Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo en los

Servicios PÚBLICOS".  
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Documento%20Conciliaci%C3%B3n%20Vida%20Personal%20y%20Familiar%20con%20el%20Trabajo%202010.pdf> Consulta: 15 de marzo de 2012

Duran, María de los Ángeles (2011) "La conciliación de la vida personal, familiar y profesional". En: <http://www.balancedequilibrio.net/ponencias/5seminario/3MAngelesDurana.pdf> Consulta: 09 de septiembre de 2011

Fuller, Norma (2000): "Significados y prácticas de paternidad entre varones urbanos del Perú". En: *Paternidades en América Latina*. Fuller, N. (ed). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Esping-Andersen, Gosta (1993). *Los tres mundos del Estado de Bienestar*. Valencia: Alfons el Magnánim

Esping-Andersen, Gosta (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Barcelona: Ariel.

Fernández, Marcos (2001): "Espacio carcelario y reproducción de la violencia masculina en Chile durante el siglo XX", en Olavarría, J. (ed.) *Hombres: identidad/es y violencia*, FLACSO, UAHC, Santiago de Chile.

Figuroa, Juan Guillermo, (1998): *Elementos para Interpretar la Relación entre la Salud, la reproducción y la Sexualidad en la Especificidad de los Varones*, Conferencia Regional "La Equidad de Género en América Latina y El Caribe: Desafíos Pendientes desde las Identidades Masculinas" Santiago, 8-10 de Junio.

Fuller, Norma (1997): "La constitución social de la identidad de género entre varones urbanos del Perú". En: Valdés, T.; Olavarría, J. (eds.) *"Masculinidades y equidad de género en América Latina*. FLACSO Chile, 1998, Santiago de Chile.

Grynspan, Rebeca (2005): "Introducción". En *Cohesión social, políticas públicas conciliatorias y presupuesto público. Una mirada desde el género*, eds. Mora, María José Moreno y Tania Rohrer. Ciudad de México: UNFPA/GTZ.

Instituto de la Mujer (sin fecha): "Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde Entidades Locales de España y Noruega". En: <http://www.femp.es/files/566-1011-archivo/Guia%20BP%20conciliac%2021%20exp%20cast%20electronic.pdf>. Consulta: 09 de septiembre de 2011

Instituto Nacional de Estadísticas, (2009): Compendio de Estadísticas de Género Publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, desagregadas por sexo (2007-2009). En: [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/pdf/010411/comgen\\_10010411.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/010411/comgen_10010411.pdf). Consulta: 20 de junio de 2013.

Kaufman, Michael (1997): "Las experiencias contradictorias del poder entre los hombres". En: Valdés T y J. Olavarría (Eds) Masculinidad/es: Poder y Crisis, ISIS Internacional / FLACSO-Chile, Santiago.

Kimmel, Michael, (1997) "La masculinidad como Homofobia: miedo vergüenza y dolor". En: Valdés T y J. Olavarría (Eds) Masculinidad/es: Poder y Crisis, ISIS Internacional / FLACSO-Chile, Santiago.

Kimmel, Michael, (1998) "El desarrollo (de género) del subdesarrollo (de género): la producción simultánea de masculinidades hegemónicas y dependientes en Europa y Estados Unidos". En: Valdés, T.; Olavarría, J. (eds.) "Masculinidades y equidad de género en América Latina. FLACSO Chile, 1998, Santiago de Chile.

León, Magdalena (1995): "La familia nuclear: origen de las identidades hegemónicas femenina y masculina", en Arango, L.G. y otras (comps) Género e identidad. Ensayos sobre lo femenino y lo masculino. Bogotá: T M Editores. Ediciones Uniandes, Facultad de Ciencias Humanas.

Marqués, Josep-Vicent (1997): "Varón y patriarcado". En: Valdés T y J. Olavarría (Eds) Masculinidad/es: Poder y Crisis, ISIS Internacional / FLACSO-Chile, Santiago.

Martin, María Pía - Arntz, María Eliana - Roa, Patricia (2009): Políticas públicas hacia la mujer y perspectiva de derechos en el Chile democrático (1990-2009). Ed.: Chile: Proyect América: Fundación Carolina, 2009

Mundigo, A., (1995): Men's Roles, Sexuality, and Reproductive Health, International Lecture Series on Population Issues. MacArthur Foundation, Sao Paulo.

OIT (1981) "Convenio 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares" En: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C156>. Consulta: 05 de octubre de 2011

OIT-PNUD (2009): Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social Santiago, Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009

Olavarría, José (2000): "De la identidad a la política: masculinidades y políticas públicas. Auge y ocaso de la familia nuclear patriarcal en el siglo XX", en Olavarría, J. y Parrini, R. (eds) Masculinidad/es. Identidad, sexualidad y familia, FLACSO, UAHC, Santiago de Chile.

Olavarría, José (2001): "Y todos querían ser (buenos) padres". FLACSO, Santiago de Chile.

Olavarría, José (2001): "¿Hombres a la Deriva? Poder, trabajo y sexo". FLACSO, Santiago de Chile

Olavarría, José (2002): "Hombres: identidades, relaciones de género y conflicto entre trabajo y familia" En: Olavarría, J. (ed) y Céspedes, C. (ed) Trabajo y familia: ¿conciliación? Seminario-taller: Estrategias de conciliación, familia y trabajo con perspectiva de género. SERNAM / FLACSO Chile / CEM, Santiago, Chile

Olavarría, José (2005): "¿Dónde está el nuevo padre? Trabajo doméstico: de la retórica a la práctica". En: Familia y Vida Privada, ¿Transformaciones, tensiones, resistencia o nuevos sentidos? Valdés, X.; Valdés, T. (eds) Flacso-Chile/CEDEM/UNFPA. Flacso, 2005.

Olavarría, José (2011): Fundamentos proyecto Fondecyt 1110553, "Hombres en Chile. Conciliación, corresponsabilidad y uso del tiempo: tensiones y conflictos entre familia y trabajo"

Organización Mundial de la Salud, y Instituto Promundo (2007): "Cómo hacer participar a los hombres y los niños en la lucha contra la inequidad de género en el ámbito de la salud". En: <http://www.who.int/gender/documents/Men-SPAN.pdf>. Consulta: 12 de abril 2013

Pautassi, Laura (2009): "Programas de transferencias condicionadas de ingresos ¿Quién pensó en el cuidado? La experiencia en Argentina." CEPAL, Santiago de Chile, 29 y 30 de octubre de 2009.

Pautassi, Laura (2007): El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos. Serie Mujer y Desarrollo 87. Santiago de Chile: Cepal.

Pautassi, Laura; Zibecchi, Carla (2010) "La provisión de cuidado y la superación de la pobreza infantil. Programas de transferencias condicionadas en Argentina y el papel de las organizaciones sociales y comunitarias". En: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/38537/sps159-dds-provision-cuidado.pdf>. Consulta: 05 de septiembre de 2011

PNUD (2010): DESARROLLO HUMANO EN CHILE 2010, Género: Los desafíos de la igualdad. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010.

Rovetto, Florencia (2011): "Cómo nombrarlas": Mujeres, trabajo y medios de comunicación: algunas aproximaciones conceptuales. *Trab. soc.* [online]. 2011, n.17 [citado 2013-05-01], pp. 381-399. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712011000200023&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000200023&lng=es&nrm=iso). ISSN 1514-6871.

Torns, Teresa (2005): De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos. En: *Cuadernos de Relaciones Laborales*; Vol 23, No 1 (2005). Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense. En: <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0505110015A/32348>. Consulta: 21 de enero de 2013.

Valdés, Teresa; Olavarría, José (1998): "Ser hombre en Santiago de Chile: a pesar de todo, un mismo modelo" En: Valdés, T.; Olavarría, J. (eds.) "Masculinidades y equidad de género en América Latina. FLACSO Chile, 1998, Santiago de Chile.

Valdés, Ximena (2005): "Familia y Vida Privada ¿Transformaciones, tensiones, resistencias o nuevos sentidos?" Edición FLACSO/CEDEM, Santiago.

Valdés, Ximena (2007): "La vida en común, Familia y vida privada en Chile y el medio rural en la segunda mitad del siglo XX". Lom Ediciones. Santiago, Chile.

Viveros, Mara; Cañon, William (1997): "Pa'bravo... yo soy candela, palo y piedra. Los quibdoseños." En: Valdés, T y Olavarría, J. (Eds) *Masculinidad/es: Poder y Crisis*, ISIS Internacional / FLACSO-Chile, Santiago.

## ANEXO 1

### PAUTA DE ENTREVISTA Buenas Prácticas Laborales

**Consigna inicial:** esta entrevista se da en el contexto de una investigación de magíster, que busca explorar como el código de buenas prácticas laborales, implementada el año 2006 ha ido impactando la vida cotidiana de los/as funcionarios/as del estado, específicamente se está interesado en conocer cómo la flexibilidad horaria, en conjunto con otras medidas ha permitido conciliar responsabilidades familiares y obligaciones laborales de los/as funcionarios/as de la subsecretaría de vivienda.

1. **Identificación del (o los) entrevistado(s):** nombre, edad, estado civil, cargo, nivel educacional, años en el servicio público o ministerio, años en el cargo que desempeña actualmente. Tipo de contrato. Con quienes vive, hijos/as y edad de ellos.
2. **Conocimiento del Código de Buenas Prácticas Laborales:** ¿ha(n) escuchado hablar del Código de Buenas Prácticas Laborales? ¿Cuál o cuáles se implementan en su servicio o ministerio? ¿Cuál o cuales son considerados de mayor relevancia entre los/as funcionarios/as? ¿Cómo perciben la participación e involucramiento de los diversos estamentos del servicio?
3. **Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares:** ¿Cómo se ha generado? ¿Es una demanda desde los/as funcionarios/as? ¿En mayor medida de los varones o mujeres? ¿Cómo considera Usted que debiese abordarse este objetivo desde el servicio? ¿Qué lugar considera Usted que cumple este objetivo en el servicio? ¿En qué acciones se visualiza lo anterior?
4. **En lo referente a la flexibilidad horaria:** ¿desde cuándo se implementa?, ¿Cómo ha(n) utilizado esta "disposición" o "buena práctica" en términos personales?, ¿con esta medida, cambiaron su rutina de entrada y salida? ¿en qué circunstancias? ¿Iniciativa de ellos o solicitado? ¿Qué hacen normalmente en las mañanas previo a la llegada al trabajo (descriptivo), a que hora se retiran del trabajo? ¿Qué actividades realizan después del trabajo (descriptivo)?
5. **Varones y conciliación:** ¿en qué ha facilitado la "flexibilidad horaria" su vida cotidiana?, ¿en qué lo ha obstaculizado? ¿Ha cambiado la relación en su familia, en términos de la distribución de tareas y responsabilidades laborales? ¿Qué tipo de impacto, puede traer en la vida personal de usted(es)?

**6. Familia, varones y corresponsabilidad:** desde los distintos ámbitos de la vida cotidiana (familia, trabajo, individualidad) en que se desenvuelve el hombre y la mujer, que diría(n) que define ser hombre, que diría(n) que define ser mujer. ¿Cuál o cuales son las ventajas y desventajas de ser hombre o mujer? ¿Qué derechos considera(n) usted(es) que es necesario velar, tanto para el hombre y mujer para favorecer el cumplimiento de sus obligaciones familiares? ¿Qué condiciones se debiesen generar para promover su cumplimiento? ¿Por qué? ¿Qué acciones o medidas se debieran implementar para favorecer una mayor corresponsabilización de los varones entre las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares?