



**“Política de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo
para una Empresa del Rubro de la Construcción”**

Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumno: Diara Jorquera Berríos
Profesor Guía: Sebastián Ugarte Gómez

Santiago, junio de 2019

Tabla de contenido

1. Introducción del Proyecto	4
1.1 Descripción de la Organización.....	4
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.3 Subsistema de Gestión.....	7
1.4 Objetivo de Investigación.....	10
1.5 Rol del Investigador	10
2. Marco Teórico	12
2.1 Perspectiva Histórica.....	12
2.2 Definición del Conflicto	13
2.3 Políticas y Acciones de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo.	14
2.4 Barreras para el Desarrollo de Acciones de Conciliación	18
2.5 Conclusiones Marco Teórico.....	19
3. Metodología	20
4. Análisis de Resultados.....	22
4.1 Diagnóstico Organizacional	22
A. Descripción Demográfica de los Colaboradores de Oficina Central MPC	22
B. Análisis Resultados Cuestionario SUSESO ISTAS 21.....	30
C. Análisis de Resultados Encuesta de Clima 2018	32
D. Rotación y Entrevistas de Salida	34
E. Conclusiones Diagnóstico Organizacional	36
4.2 Presentación de Resultados y Análisis Focus Group.....	36
A. Dimensión Conocimiento	38
B. Dimensión Socioeconómica	41
C. Dimensión Corresponsabilidad.....	44
D. Dimensión Satisfacción Laboral.....	46
E. Conclusiones Focus Group	49
4.3 Prácticas de Conciliación en Chile	51
A. Prácticas de Conciliación en Chile - Rubro de la Construcción	57
B. Entrevistas a Profesionales del Rubro de la Construcción.....	60
C. Conclusiones Prácticas de Conciliación en Chile	62
5. Propuesta de Intervención	64
6. Conclusiones Finales	70
7. Anexos	73

Anexo 1: Iniciativas para el Trabajo y la Vida Personal	73
Anexo 2: Pauta Focus Group.....	74
Anexo 3: Tabla detallada de acciones en Conciliación Trabajo- Familia por categoría.	76
Anexo 4: Entrevistas a Profesionales del Rubro de la Construcción.....	78
8. Bibliografía	81

1. Introducción del Proyecto

Pareciera que el tiempo es cada vez más escaso. El ritmo acelerado de los modelos económicos imperantes obliga a las personas a agilizar el ritmo de sus vidas, para resolver de la forma más eficiente, los distintos roles que deben cumplir.

Desde la perspectiva de la escasez, en la que el tiempo y la energía humana son fijas y limitadas, los roles del trabajo y la familia inevitablemente experimentan conflictos, restando valor a la calidad de vida de las personas, en la medida en que las expectativas de alguno de estos roles no pueden ser resueltas. Sin embargo, revisiones recientes fundamentan la idea de que, bajo un enfoque equilibrado, estos conflictos pueden ser resueltos alcanzando efectos positivos al combinar trabajo y roles personales (Greenhause y Powell, 2016). Esta perspectiva desafía a las empresas a enfrentar este nuevo paradigma antropológico centrado en las personas, asumiendo que trabajo, familia y vida personal han de enriquecerse mutuamente pues son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias (Chinchilla y Jiménez, 2009).

El estudio que se presenta a continuación, busca analizar desde este enfoque posibles prácticas de conciliación Trabajo/Vida Personal que pudiesen implementarse al modelo de recompensas de la empresa Constructora e Inmobiliaria Moller y Pérez-Cotapos, esto frente a la hipótesis de un posible déficit que la compañía podría presentar en esta materia.

1.1 Descripción de la Organización

Moller y Pérez-Cotapos (MPC) es una empresa constructora e inmobiliaria fundada en 1961, que a lo largo de su trayectoria ha logrado posicionarse como una de las compañías líderes en el rubro, destacando por la calidad de sus productos y extensa presencia en la Región Metropolitana, sumando cada vez más proyectos en distintas zonas del país. MPC actualmente cuenta con tres líneas de negocios: viviendas segmento medio-alto (MPC Ing.), viviendas económicas (Convét) y proyectos industriales a terceros (MPC S.A.). Actualmente la empresa tiene 24 obras en construcción en distintas regiones del país, cifra récord para la compañía.

A continuación, se presenta la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa (MPC, 2017):

Misión

- Construir obras y viviendas de excelencia con el respaldo de una trayectoria basada en la calidad y servicio responsable hacia nuestros clientes.
- Centrar nuestra acción en las personas con los más exigentes valores éticos.
- Crecer en forma rentable y segura, creando valor sostenible a lo largo del tiempo para nuestros accionistas, sociedad y colaboradores con pleno respeto a la comunidad y al medio ambiente.

Visión

- Ser una constructora e inmobiliaria líder en el mercado entregando el mejor servicio e innovación en todos sus proyectos.
- Ser destacados por la excelencia en lo que hacemos, confiable para sus clientes y comprometida con sus colaboradores.

Valores Corporativos

- Compromiso con nuestros colaboradores.
- Innovación en nuestros procesos.
- Confianza y credibilidad de nuestros clientes.
- Excelencia en el trabajo.
- Transparencia en nuestras relaciones.
- Integridad y rectitud en nuestro actuar.
- Respeto por la comunidad y el medio ambiente.

MPC tiene una dotación promedio de 2030 trabajadores, de los cuales el 66% corresponde a trabajadores de la construcción (mano de obra directa) y el 34% a personal administrativo y profesional. A continuación, se presenta un cuadro comparativo con los datos al cierre del año 2017 y comienzos del 2018, en relación de la distribución de la dotación:

DATOS	DIC-17	MAR-18
Dotación General	1648	2030
Obreros	1071	1335
Empleados	577	695

MPC tiene una estructura organizacional que avanza desde un modelo Funcional a uno Divisional, encabezado por el Directorio, seguido por la Gerencia General, 5 Gerencias de Staff y 5 Gerencias

Divisionales. Esta transformación comenzó el año 2013 con la estrategia comercial de expansión y diversificación de mercados.

El presente estudio, surge desde la Gerencia de Recursos Humanos, unidad de Staff con 6 años de antigüedad en la compañía; la cual es conformada por los departamentos de Capacitación, Remuneraciones, Servicios Generales, Desarrollo Organizacional/Selección y Bienestar. Este último departamento es la unidad específica desde donde surge esta investigación.

La estrategia de gestión de RRHH se basa en “consolidar una cultura organizacional de alto desempeño, con trabajadores de excelencia, comprometidos y contentos en su lugar de trabajo” (MPC, Misión RRHH 2018).

El objetivo, definido por la empresa para la Gerencia es: “La Empresa asigna a la Gerencia de Recursos Humanos la tarea de promover y generar las condiciones necesarias para atraer, retener y desarrollar personal idóneo que contribuya activamente al logro de sus objetivos.” (MPC, Políticas Generales de Recursos Humanos 2018).

Este objetivo impulsa a la Gerencia y a sus departamentos a trabajar en nuevas estrategias de recompensas, a través de las cuales, se pueda responder al desafío de atraer y retener a los colaboradores de alto potencial.

1.2 Planteamiento del Problema

MPC destaca en el rubro de la construcción por el alto compromiso y respeto hacia sus colaboradores, manifiesto en el desarrollo y aplicación de diversos programas sociales y acciones que le han permitido a la empresa obtener reconocimientos en materias de Responsabilidad Social Empresarial e Inclusión (primera constructora en ser nominada al premio de relaciones laborales de excelencia “Carlos Vial Espantoso” y la Distinción máxima en “Responsabilidad Social Empresarial 2015” categoría Clientes, otorgada por la CChC).

Sin embargo, a pesar de los múltiples avances, programas, beneficios y políticas diseñadas desde la Gerencia de Recursos Humanos, la compañía se encuentra al debe en el desarrollo de acciones para el perfil administrativo y profesional. El año 2016, el Directorio de MPC solicitó a la Gerencia desarrollar acciones para estos trabajadores, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral y hacer

frente al aumento de la tasa de rotación y fuga de profesionales. Por esta razón y bajo esta directriz, se han diseñado diversas estrategias de retención, como la creación de canales de promoción y desarrollo de carrera, revisión de rentas, programas de capacitación y reconocimiento, celebraciones internas, etc. Sin embargo, a dos años de la aplicación de estas acciones, es posible convenir que no se han obtenido los resultados deseados.

El requerimiento del Directorio hacia RRHH y el consiguiente desarrollo de las acciones señaladas, coinciden con uno de los períodos de mayor auge de la compañía. En los últimos dos años el crecimiento ha sido exponencial, lo cual ha generado -debido a las altas cifras de inversión involucradas- exigentes demandas en relación a los tiempos de respuestas y al desarrollo de estrategias de innovación y expansión de mercados. Todas estas transformaciones han requerido de un alto grado de compromiso por parte de los colaboradores, pues han impactado en una exigente sobrecarga laboral.

Desde el Departamento de Bienestar de la Gerencia de RRHH, espacio en el que es posible escuchar a las personas más allá de su rol dado, se ha percibido que esta sobrecarga ha generado impactos negativos en la satisfacción de los trabajadores. Una de las quejas reiteradas es la falta de tiempo para asuntos personales.

Es de gran importancia observar y recoger estas manifestaciones, desplegadas en la rutina del trabajo, pues forman parte de una fuente fructífera de ideas para el desarrollo de nuevas propuestas. Sin embargo, pareciera que al interior de la compañía estas alertas dadas por los colaboradores, no han sido escuchadas. El trabajo por retener a los trabajadores y mejorar la satisfacción se ha centrado en el desarrollo de estrategias asociadas a la renta y al desarrollo profesional, dejando a un lado acciones que promueven la calidad de vida de las personas a través de estrategias de conciliación.

1.3 Subsistema de Gestión

Para generar nuevas estrategias de atracción y retención que permitan a la Gerencia de RRHH responder al objetivo impuesto por el Directorio, se propone realizar un análisis de la problemática plateada desde el subsistema de compensaciones, específicamente desde el Modelo de Recompensa Total. Este modelo, permite tener una visión amplia de los desafíos que impone a las empresas desarrollar acciones en esta materia, pues involucra diferentes factores como: Salarios, Desarrollo

Profesional, Beneficios Monetarios, Beneficios de Protección del Bienestar, Liderazgo de la Compañía y Beneficios No Monetarios (Angelini y Andrade, 2014).

La perspectiva de Recompensa Total incorpora entonces, a la tradicional concepción de compensaciones, una dimensión subjetiva e intangible, la cual puede ser valorada de manera intrínseca por cada colaborador, ampliando las posibilidades de acción por parte de las organizaciones permitiendo diseñar una malla flexible y amplia de compensaciones capaz de retribuir y mejorar la satisfacción de los trabajadores, reconociendo la subjetividad de cada individuo. Es así como además de las recompensas financieras, se incluyen dimensiones no monetarias “como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad en el trabajo, teletrabajo y horario flexible.” (León, 2013).

Para el análisis del problema planteado se utilizará como base el Modelo de Recompensa Total de Tower Watson, el cual propone tres elementos claves para la gestión de compensaciones (Ugarte, 2017):

1. Remuneraciones básicas: sueldo base, bonos, seguro complementario de salud, programas de bienestar, etc.
2. Remuneraciones basadas en el desempeño: aumento salarial (por mérito o promoción), incentivos de corto y largo plazo, programa de reconocimiento, etc.
3. Desarrollo de carrera y ambiente laboral: aprendizaje y desarrollo, mentoring, gestión de carrera, programa de trabajo flexible, equilibrio vida personal/laboral, etc.

Este modelo se adapta a la estrategia organizacional de MPC pues se ajusta a la competitividad y valoración del desempeño, que busca mantener la compañía, pero que a su vez permitiría incluir una tercera posibilidad de acciones no monetarias.

Los tres ejes del modelo conformar una propuesta holística de valor para el empleado, maximizando, al combinar estos distintos tipo de acciones, su impacto positivo “en la motivación, compromiso con el trabajo y la organización” (León, 2013). Para alcanzar este objetivo, es fundamental que el modelo de Recompensa Total concuerde verticalmente “con la estrategia del negocio, y [...] horizontalmente con las otras estrategias de recursos humanos, solo de esta manera se alcanza consistencia interna.” (León, 2013). Desde esta perspectiva, es posible identificar que MPC tiene un buen posicionamiento - en el rubro de la construcción - respecto a las compensaciones económicas, tanto en la dimensión

Remuneraciones Básicas (rentas en percentil 50% y 75% para alto potencial, sistemas de protección social, seguro complementario, cabañas de veraneo, etc.) como en la de Remuneraciones Basadas en el Desempeño (bono por desempeño, revisión de renta y promociones internas). En relación al tercer factor, asociado a una valoración no monetaria, la empresa solo ha considerado aspectos relativos al desarrollo de carrera, sin embargo, no existen avances en la categoría de ambiente laboral, específicamente en aquellas acciones de flexibilidad y compatibilización trabajo-vida personal (Angelini y Andrade, 2014), generando un espacio de crecimiento respecto a la estrategia de Recursos Humanos.

Por esta razón resulta interesante investigar esta temática como un aporte para la organización, respondiendo la siguiente pregunta de investigación:

En búsqueda de mejorar la satisfacción laboral ¿Qué prácticas de Conciliación Trabajo y Vida Personal serían las más valoradas por los trabajadores y factibles de aplicar en MPC?

Resolver y analizar esta pregunta ubica el tema de la Conciliación Trabajo y Vida Personal en un nuevo centro atención, generando un aporte concreto al análisis de nuevos beneficios, ampliando el campo de posibles acciones a realizar en post de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, especialmente de administrativos y profesionales quienes no habían sido incluidos en la malla de beneficios y políticas de RRHH. Esta temática a su vez, va en línea con el sello distintivo y valor agregado que busca mantener MPC, centrado en el cuidado por sus trabajadores.

Esta propuesta de estudio se focalizará en los trabajadores que desempeñan sus funciones en las oficinas centrales de la compañía, entendiendo que, en las obras, llevar acciones en esta línea resulta muy complejo dada la naturaleza del trabajo (plazos de edificación, estrictos reglamentos determinados por los mandantes y la preponderancia del trabajo colectivo y presencial). En oficina central trabajan 135 personas, concentrando la mayor dotación de profesionales y administrativos, quienes tienen la menor cantidad de beneficios y compensaciones. Además, la estructura y jornada de trabajo de oficina central permite pensar estrategias en línea con programas de conciliación trabajo y vida personal.

1.4 Objetivo de Investigación

El objetivo central del estudio es: Conocer las prácticas de Conciliación Trabajo y Vida Personal más valoradas por los colaboradores de Oficina Central y determinar cuáles de ellas serían factibles de aplicar en MPC.

Este objetivo permitirá conocer aspectos tanto positivos como negativos de ejecutar acciones de Conciliación, en un medio controlado y de fácil aplicación como es Oficina Central, facilitando la toma de decisión de los altos ejecutivos ante la posibilidad de desarrollar este tipo de proyectos, en base a datos concretos, considerando acciones que promuevan una mejora en la satisfacción de los colaboradores, y que a su vez se encuentren en línea con los objetivos de la compañía.

Los objetivos específicos para este estudio son:

- Analizar las posibles barreras que han impedido promover políticas de Conciliación Trabajo y Vida Personal.
- Analizar buenas prácticas de conciliación del mercado general y de otras empresas competidoras.
- Determinar las acciones de Conciliación Trabajo y Vida Personal que generarían un mayor impacto positivo en relación a la satisfacción de los colaboradores.
- Determinar las acciones que serían factibles de aplicar en la compañía, sin interrumpir los objetivos y plazos de la empresa.
- Proponer un plan de trabajo para avanzar en el desarrollo de este tipo de beneficios.

1.5 Rol del Investigador

Antes de avanzar en el campo de estudio sobre la temática central “Conciliación Trabajo y Vida Personal”, es necesario aclarar que la fuente de inspiración a esta temática, al emerger de la observación, tiene sesgos propios del involucramiento y fantasías del observador, “tal como indica Denzin (1970), desde el comienzo estas observaciones están permeadas por los constructos teóricos del observador, los cuales están permanentemente siendo confrontados por la realidad” (Sanfuentes, Cervellino, Garrido, Ugarte y Vodanovic, 2003).

Indudablemente mi rol en la organización implica aspectos personales, pues tal como señala Sanfuentes y Acuña, el rol no es un elemento que exista en la realidad externa, más bien es un constructo mental que se genera a partir de la interacción del individuo con el grupo de un sistema (Acuña, Sanfuentes, 2016). El rol del cargo que ejerzo tiene el desafío de generar nuevas estrategias de retención, mejoras en la calidad de vida de los colaboradores y promover un buen clima laboral, todo en post de un mejor desempeño organizacional. Estos objetivos requieren pensar y desarrollar nuevos beneficios capaces de adaptarse a los requerimientos y necesidades de las personas, sin dejar de percibir que mis propios anhelos me alertan a observar con mayor detención aquellas situaciones que me interesan.

El marco teórico del modelo de investigación-acción reconoce estos aspectos, valida la experiencia como una fuente de conocimiento y acepta la dimensión emocional, asumiendo los grados de relación existentes entre el investigador y el investigado. Este campo de investigación se valida a través de modelos fundados teórica y científicamente, los cuales permiten reconstruir la realidad, generando un marco conceptual capaz de organizar el cómo y por qué de la realización del proyecto.

2. Marco Teórico

2.1 Perspectiva Histórica

Para abordar el tema “Conciliación Trabajo - Vida Personal”, es necesario entender el origen histórico que impulsó el debate sobre este tema. Según Narotzky (1988) uno de los factores decisivos que detonó el conflicto de la conciliación fue el proceso de industrialización, período en el cual se generó una separación espacial entre el hogar y el trabajo. De este modo, la fábrica y el lugar de residencia se transformaron en espacios ajenos e inconexos, marcado el primero por su carácter productivo y el segundo por el consumo y la reproducción.

Durante este proceso, el tiempo, se transformó en un elemento de análisis productivo, asociado directamente al dinero. Entonces, los ciclos naturales y biológicos fueron reemplazados por jornadas laborales, lo cual según Iglesias de Ussel (2006) generó un nuevo conflicto social, pues las personas dejaron a un lado actividades destinadas al descanso, a la recreación y a la convivencia en comunidad.

Otro cambio histórico que promovió el conflicto entre el tiempo dedicado al trabajo y a la familia, es la incorporación de la mujer al mundo laboral. Las mujeres, además de seguir desempeñando un trabajo doméstico, ligado a una condición cultural femenina determinada por el patriarcado, ingresan masivamente al sistema laboral, buscando igualdad de oportunidades y reclamando una nueva asignación en las relaciones sociales, no solo en el sistema público sino también en el privado a través de la posesión de nuevos roles (Iglesias de Ussel y Meil, 2001).

Esta transformación, marcada por el incremento de la tasa de participación laboral femenina, ha generado un fuerte cambio a nivel individual y social, pues ha desestabilizado el modelo imperante de familia “nuclear patriarcal”, el cual se construyó sobre la base de que la mujer estaba limitada al mundo privado, encargándose de las labores domésticas y de cuidado, mientras que el hombre actuaba como un agente económico y principal proveedor (Arriagada, 2005 en Celedon 2013). Es por esto, que la apertura de la mujer al mundo público ha obligado a buscar una redefinición en temáticas como el cuidado de los hijos, de adultos mayores y de personas con necesidades especiales, generando un contexto crítico para las familias, pues pone en cuestionamiento la organización y distribución de las responsabilidades y roles determinados hasta entonces por el orden de género (Arriagada, 2005).

Astelarra (2005) señala que esta tensión se agudiza cuando la mujer se incorpora al empleo con vocación de permanencia, asumiendo jornadas completas, de mayor estabilidad y proyección, como resultado de una búsqueda femenina de autonomía, igualdad de derechos y mejores rentas, posibilidad generada a su vez, por la necesidad del mercado de aumentar su fuerza laboral. Este modelo de trabajo repercute en las mujeres, a través del problema de la doble jornada (trabajo público - trabajo doméstico), reforzando la necesidad de conciliar las responsabilidades domésticas en la medida en que el modelo patriarcal siga imperando (Celedon, 2013).

En la actualidad, la capacidad que las familias poseen para resolver estos conflictos, queda limitada por su nivel socioeconómico, en la medida en que el poder adquisitivo permite acceder a servicios domésticos que reducen el conflicto de roles, transformando esto en un aspecto de inequidad social ante el cual los diversos actores, privados y públicos, deben responsabilizarse (Pautassi, 2009).

2.2 Definición del Conflicto

Estos conflictos se acentúan en la medida en que no son resueltos. La desigualdad de género y la supremacía del trabajo en post de mejores ingresos, que limitan el tiempo dedicado al relacionamiento social, familiar y desarrollo personal, hacen emerger con fuerza la necesidad de conciliar los tiempos, tanto desde una perspectiva individual, organizacional y gubernamental, pues la carencia de espacios para la vida personal está repercutiendo en todos los actores del sistema: altas cifras de fracaso escolar, cambios en las pautas reproductivas, envejecimiento de la población, numerosos casos de estrés (Martínez, 2015), aumento de las tasas de rotación y ausentismo laboral (Greenhaus, Parasuraman y Collins, 2001) y en la disminución del rendimiento y satisfacción de los trabajadores (Kreiner, 2006).

En Chile el impacto del progreso tecnológico y económico añaden a este contexto situaciones de precariedad laboral, pobreza y desigualdad en la distribución de los ingresos, generando según señala Rojas (2011), costos ocultos que no coinciden con los indicadores de ingresos per cápita ni de desarrollo humano. A su vez, las extensas jornadas de trabajo, la sobrecarga laboral y la falta de apoyo de las organizaciones, afectan aún más “el bienestar de los trabajadores y evidencian conflictos entre el trabajo y la familia de un trabajador” (Jiménez y Aravena, 2015).

El conflicto trabajo – vida personal, se relaciona con una obstrucción en el ejercicio de los roles que debe asumir una persona en cada uno de estos dominios. A nivel personal, se ha demostrado que vivir

este tipo de conflictos genera estrés, reacciones de ansiedad, agotamiento laboral, consecuencias en la salud del organismo como trastornos cardiovasculares, gastrointestinales y problemas respiratorios (Jiménez y Aravena, 2015).

Por otra parte, “existe evidencia empírica del aumento de los niveles de estrés en aquellos padres que intentan satisfacer las necesidades familiares y laborales por igual, desencadenando problemas en sus relaciones familiares, conyugales y en su rendimiento en el trabajo” (Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010, en Jiménez y Aravena, 2015).

Chile destaca en este contexto por ser uno de los países del mundo con las jornadas laborales más extensas, con altos índices de trastornos mentales y un alto consumo de psicotrópicos (Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010). Según la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), Chile se posiciona en el sexto lugar (de entre los 38 países del pacto), en el que más horas se trabajan al año, con un total de 1974, *“los chilenos trabajan alrededor de 200 horas más que el promedio de los países afiliados (...) No obstante, el país mantiene una baja productividad, que impediría la reducción de la jornada laboral”* (Hannig, 2018).

2.3 Políticas y Acciones de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo

Bajo este contexto, desde el mundo organizacional, han surgido diversas acciones que buscan enfrentar este conflicto a causa de la carencia de tiempo, tomando relevancia las políticas de conciliación trabajo - vida personal, mediante las cuales se busca generar “la percepción de que las actividades laborales y no laborales son compatibles y promueven el crecimiento en conformidad con las prioridades del individuo en la vida actual” (Westman, Brough y Kalliath, 2009 en Jiménez y Aravena, 2015).

Desde la perspectiva de Chinchilla y Moragas (2007), conciliación es el desarrollo de políticas que otorguen a los empleados la posibilidad de organizar demandas laborales para responder a necesidades personales, sin percibir consecuencias negativas para el ejercicio del trabajo. Olavarría (2011), define el concepto de conciliación trabajo - familia “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 interminables tareas domésticas” (Olavarría, 2011 en Celedon, 2013).

Las políticas de conciliación en Chile son definidas por el SERNAM como “iniciativas -adicionales a las que establece la ley-, que adoptan las organizaciones destinadas a crear las condiciones para que trabajadores y trabajadoras puedan cumplir en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales. Como resultado de estas medidas se pretende lograr una relación más armónica entre la vida familiar y laboral, y una mayor equidad en el cumplimiento de responsabilidades de hombres y mujeres” (SERNAM, 2013).

Martínez (2015) sostiene que la conciliación solo es posible cuando ambas partes – trabajo y familia - se pueden desarrollar de manera satisfactoria para la persona. Esto es, que se puedan mantener las relaciones familiares que se consideren deseables y, al mismo tiempo, se consiga un nivel de desarrollo profesional satisfactorio.

El instructivo de Buenas Prácticas Laborales (BPL) del Servicio Civil de Chile (2016), considera, además del tiempo laboral y de cuidado familiar, el tiempo de libre disposición dentro de su modelo de conciliación, señalando que “cuando se habla de conciliación no se debe limitar sólo al mundo del trabajo, hay otros elementos de la vida pública y privada que merecen ser considerados [como por ejemplo] el tiempo de libre disposición [el cual] es altamente estimado, debido a que las experiencias individuales de realización, satisfacción y felicidad, son cada vez más valoradas y relevadas por las personas” (Servicio Civil, 2016). Por esta razón el modelo de BPL utiliza el concepto de “*Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, el que se asume no sólo referido a la relación trabajo - familia, sino que también incluye a la persona y su subjetividad.*” (Servicio Civil, 2016).

Desde esta perspectiva las políticas conciliatorias, relacionadas con el uso del tiempo, se componen por tres esferas: pública, privada e individual. La incorporación de esta última esfera considera un elemento central de la modernidad, la supremacía de la individualidad, reconociendo a las identidades personales por sobre las colectividades (Celedon, 2013).

Sin embargo, las políticas de conciliación no solo se centran en la distribución del uso del tiempo. Robbins y Judge (2017), proponen 5 tipos de estrategias para abordar los conflictos producidos entre el trabajo y la vida personal que incluyen otras dimensiones como: estrategias basadas en la información, en el dinero, en servicios directos y referentes a un cambio de cultura¹. Meil, Luque y

¹ Anexo 1: Se adjunta cuadro de estrategias. “Iniciativas para el Trabajo y la Vida Personal” Fuentes: “2014 100 Best Companies”, *Working Mother*, <http://www.workingmother.com/best-company-list/156592>,

García (2005), por su parte, organizan las acciones conciliatorias en las siguientes categorías: flexibilidad de horario, localización del trabajo, modelo de la relación laboral y beneficios sociales y económicos.

Celedon (2013), señala la importancia de definir un modelo de conciliación, que aborde estrategias de ajuste, que permitan equilibrar el trabajo con las labores domésticas, las cuales recaen con mayor peso, debido a la división sexual del trabajo, en la mujer. Bajo esta mirada, se distinguen tres modelos sobre los cuales se desarrollan acciones de conciliación: Secuencialización, Conciliación por Derivación y Reparto de Tareas.

Las acciones de Secuencialización se relacionan con la alternación de los tiempos de producción como, por ejemplo: jornadas parciales, licencias laborales, etc. La Conciliación por Derivación comprende subsidios para la compra de servicios, como transportes, cuidado de ancianos, trabajadores domésticos, etc., traspasando responsabilidades domésticas. Y, por último, las estrategias de Reparto de Tareas consisten en la reorganización de las tareas domésticas entre hombres y mujeres, promoviendo un modelo educativo y de cambio cultural (Celedon, 2013). Este último modelo tiene directa relación con el enfoque de corresponsabilidad, definido por el Servicio Civil chileno como la “Distribución equitativa entre hombres y mujeres de las tareas y responsabilidades de cuidado de la esfera privada; incluyendo dentro de las mismas el cuidado personal, del hogar, de los hijos, ancianos y cualquier otra persona dependiente, que requiera de asistencia para sostener su modo de vida” (Servicio Civil, 2016).

El Servicio Civil señala además que “es fundamental promover una conciliación con corresponsabilidad, donde las tareas de cuidado sean compartidas entre hombres y mujeres, pero también entre el Estado, el mercado y las familias, así como la sociedad en general” (Servicio Civil, 2016). Esta perspectiva tiene gran relevancia si se consideran los últimos datos del estudio económico de la OCDE, el cual arrojó que “la diferencia en las tasas de empleo entre hombres y mujeres se sitúa en 20 puntos porcentuales, lo cual es claramente mayor que el promedio de los países de la OCDE” (OCDE Chile, 2018). Esta brecha tiene directa relación con la falta de corresponsabilidad doméstica, pues la participación de la mujer en el mercado laboral se ve frenada, según la OCDE, por barreras económicas relacionadas al alto costo de los servicios de cuidado infantil, factores culturales y

consultado el 21 de julio de 2015; “100 Best Companies to Work For”, *CNNMoney*, www.money.cnn.com, consultado el 18 de junio de 2013.

sociales que limitan el ingreso de los niños a la educación primaria, atribuyendo la responsabilidad del cuidado de los niños a las mujeres, limitando su acceso a empleos estables y de calidad. Ante esta situación la OCDE señala como necesario *“la adopción de políticas que promuevan acuerdos laborales flexibles, bajas de paternidad compartidas conjuntamente entre el padre y la madre (...) y la redefinición de los estereotipos de género”* (OCDE, 2018).

A partir de lo antes expuesto, se puede concluir que existen diversos enfoques teóricos que buscan analizar y comprender el fenómeno de la conciliación, entender desde donde emerge el conflicto o las tensiones conciliatorias y la responsabilidad que debe atribuirse a los distintos actores sociales. Actualmente, además *“existe un amplio debate sobre el uso del término conciliación. Se usan como términos alternativos co-responsabilidad o responsabilidades familiares compartidas para destacar que las responsabilidades de articular vida familiar y vida laboral son de ambos miembros de la pareja y es principalmente una responsabilidad social que le cabe al Estado”* (Arriagada, 2007).

No obstante a este debate, todos los modelos antes señalados, concluyen en el impacto positivo que tienen estas medidas en los distintos actores involucrados. Desde una perspectiva organizacional, los estudios e investigaciones concluyen que las medidas tomadas en materia de conciliación por las empresas, afectan positivamente en la proactividad e iniciativa de los colaboradores, mejoran el desempeño organizacional, generan mayor lealtad, promueven el grado de identificación, disminuyen la tasa de rotación y en consecuencia mejoran la satisfacción laboral, entendido este concepto como *“un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo”* (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Cabe señalar que, si bien el término frecuentemente utilizado en la literatura para hablar de conciliación desde una perspectiva organizacional es el de Conciliación Trabajo y Familia (empleado por autores como Chinchilla, Jiménez, Zarin y Olavarría), en el presente estudio se utilizará el enfoque desarrollado por el Servicio Civil, *“Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo”*, por considerar que este modelo desarrolla una perspectiva amplia del conflicto, pues *“Reducir la conciliación al encuentro del trabajo y la familia deja al individuo y su subjetividad completamente excluido de las medidas y/o políticas que puedan impulsarse”* (Servicio Civil, 2016). Al incorporar la dimensión Vida Personal, la persona y su subjetividad también forman parte del análisis, ampliando el desarrollo de acciones, beneficiarios y dimensiones del conflicto.

2.4 Barreras para el Desarrollo de Acciones de Conciliación

A pesar de los múltiples beneficios que conlleva el desarrollo de acciones de conciliación, aún existen diversas barreras que impiden su promoción. Según Lewis (2010) uno de los impedimentos más recurrentes se relaciona directamente a la cultura organizacional. A partir de este aspecto Chinchilla y Moragas (2007) señalan que es posible distinguir tres paradigmas que permiten analizar cómo una empresa actúa en relación a la conciliación. Un primer paradigma opera bajo un modelo mecanicista, desde el cual la empresa supone que los trabajadores actúan solo por una motivación extrínseca de sanciones e incentivos. Este paradigma suele generar modelos de control por parte de las compañías asociados a la medición del tiempo que el empleado invierte en el trabajo, sin importar las consecuencias que pueda implicar para las personas. Bajo el segundo paradigma, Psicosocial, la empresa entiende el trabajo como una acción en pos de un objetivo, sin embargo, no se compromete con las necesidades personales de los empleados. Por último, el paradigma Familiarmente Responsable, comprende que los trabajadores enfrentan diversas realidades, más allá del trabajo y no se centran en la cantidad de tiempo que ellos demoran en cumplir con la tarea, sino más bien en la calidad y valor de los logros obtenidos. Cuando la organización toma decisiones en base a este último paradigma, anticipa los problemas de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo.

El paradigma sobre el cual se promueve y resguarda la cultura de una organización, se relaciona a las ideas que los directivos poseen sobre el comportamiento de los trabajadores. Es por ello, que la actitud y el respaldo de los altos ejecutivos respecto a la conciliación es fundamental para llevar adelante acciones en esta línea. Entonces, los valores, creencias e incluso la formación de quienes toman las decisiones pueden determinar el modo en que una compañía asume los conflictos de conciliación (Rodríguez, 2016). De esta manera la transformación cultural es una de las barreras más complejas de superar, ya que implica un cambio en el modelo mental, a través de la renuncia a supuestos básicos, de los altos mandos, alcanzable solo mediante un proceso aprendizaje transformacional (Coutu, 2002).

Borras, Torns y Moreno (2007) señalan que otra barrera, que impide la implementación de acciones de conciliación en las empresas, es la falta de debate interno respecto al tema, lo cual se debería a diversos factores que impiden que sindicatos y trabajadores, consideren este aspecto como un tema relevante a discutir dentro de los procesos de negociación. Uno de los principales factores sería la confusión y amplitud de conceptos que existen respecto a la conciliación, generando un complejo debate teórico que entrapa el desarrollo de acciones, y que cuestiona la pertinencia de abordar este

tipo de estrategias desde una perspectiva social, individual y laboral. Este debate ha puesto en cuestión la responsabilidad de las empresas al respecto, llegando a construir la idea de que la conciliación es un problema extra-laboral del cual no se puede hacer cargo el sistema privado.

Otros factores que limitan la conciliación, mencionados por Borrás et al. (2007) son las creencias respecto a que la conciliación es una cosa de mujeres, y que la precariedad de los trabajos centra el debate en el salario, lo cual impide analizar este tipo de políticas.

2.5 Conclusiones Marco Teórico

A modo de conclusión, y a partir de lo antes expuesto, se torna relevante analizar los beneficios que podría generar el diseño de políticas que busquen conciliar la vida personal y laboral de los trabajadores de MPC, a través del desarrollo de acciones que avancen en una línea más amplia al considerar los requerimientos de las personas, en base a los cambios sociales y culturales de las últimas décadas.

Abordar la temática desde una perspectiva de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, más que netamente de conciliación familiar, permite ampliar el campo de aplicación, dando mayor cobertura a las disonancias de las personas, acercando el modelo a los requerimientos contemporáneos.

Acciones concretas ya se han aplicado bajo este modelo de conciliación, alcanzando resultados positivos tanto para las compañías como para los trabajadores. Sin embargo, y a pesar de estos resultados, nada se puede hacer sin el apoyo de los altos ejecutivos, pues para lograr esta transformación es fundamental contar con una cultura y directivos comprometidos, capaces de entender que acciones que se dirijan en post de disminuir las brechas del sistema pueden promover cambios positivos para las empresas y los trabajadores.

3. Metodología

La metodología de la investigación que se propone realizar es de tipo cualitativo, debido principalmente a los métodos de recolección de datos que serán utilizados. Un estudio en base a esta metodología es “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (Strauss y Corbin, 2002).

Es importante aclarar que la metodología seleccionada responde a algunas limitaciones existentes al interior de la organización, pues no se quiere generar expectativas sobre un tema exploratorio, como lo es una perspectiva de conciliación. Es por ello que no es factible levantar instrumentos estadísticos con resultados representativos. Por esta razón, se propone realizar un estudio exploratorio-cualitativo que permita indagar, a través de la realización de focus group, la percepción de los trabajadores respecto a esta temática.

En una primera etapa se propone realizar un diagnóstico a partir de los datos existentes, considerando la factibilidad y disponibilidad de los recursos estadísticos al interior de la Compañía. Para el desarrollo del presente estudio, desde la Gerencia de RRHH, se ha autorizado el acceso a las siguientes bases de datos: Datos demográficos de los colaboradores de oficina central, resultados Encuesta de Clima 2018, codificación de entrevistas de salida, % de rotación y resultados de la encuesta ISTAS 21 2017. Toda esta información permitirá realizar una primera evaluación sobre la posible demanda que pudiese existir en materias de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo.

En una segunda etapa se realizarán dos grupos focales en oficina central, tratando de abarcar, dependiendo de la disponibilidad de los colaboradores, a los distintos perfiles de trabajadores que puedan identificarse a partir del primer diagnóstico realizado (muestreo intencional no probabilístico). Esta técnica, definida como “(...) una conversación planeada diseñada para obtener información de un área de interés en un ambiente permisivo. (...) con aproximadamente siete a diez personas, guiadas por un moderador experto” (Krueger 1991 en López 2010), permitirá abordar la temática de compensaciones, evaluando la situación actual y aquellas mejoras que realizarían los colaboradores al sistema de recompensa, centrando el análisis en los temas de conciliación trabajo – vida personal. Tras la recolección de los datos, estos serán codificados en base al modelo de recompensa total.

Una tercera etapa consistirá en la revisión de fuentes secundarias, en base a datos de empresas del rubro de la construcción que realicen acciones de conciliación, y la evaluación que estas organizaciones tienen en relación a los resultados de estas medidas, para lo cual también se realizarán entrevistas exploratorias a profesionales de RRHH que realicen este tipo de acciones.

Por último, se propone realizar una revisión de todo el material y datos recopilados, para analizar la factibilidad de realizar alguna acción en conciliación en la unidad de estudio seleccionada.

A continuación, se presenta una tabla resumen, con los datos que serán utilizados para el desarrollo del presente estudio:

FUENTE	INFORMACION	TIPO DE DATO	Nº DATOS / PARTICIPANTES
Primaria	Focus Group	Cualitativo	2 Focus Group
	Entrevistas exploratorias	Cualitativo	4 entrevistas
Secundaria	Datos demográficos de oficina central	Cuantitativo	No incluye datos rol privado
	Codificación de datos entrevistas de salida	Cualitativo	6 entrevistas
	Base de datos % de rotación	Cuantitativo	Datos de enero a diciembre del 2018
	Resultados encuestas ISTAS 21 2017.	Cuantitativo	77% tasa de respuesta
	Encuesta de Clima Organizacional 2018	Cuantitativo	79% tasa de respuesta

4. Análisis de Resultados

Como se indicó en el apartado metodológico, el análisis de resultados del presente estudio se realizará a través de cuatro etapas: generación de un diagnóstico y perfil demográfico de los colaboradores de oficina central, presentación de resultados y análisis de los focus group, presentación de resultados y análisis de entrevistas exploratorias – a modo de benchmarking – realizadas a profesionales del rubro de la construcción y finalmente una análisis global de los resultados, para comprender y realizar un diagnóstico general de MPC en materias de conciliación.

4.1 Diagnóstico Organizacional

Una primera etapa se desarrolla mediante el análisis de fuentes secundarias de información, propias de la empresa, a través de las cuales se busca conocer la unidad estudiada. Para esta etapa se utilizarán las siguientes fuentes:

- Datos demográficos de Oficina Central MPC – Datos al 03 de diciembre del 2018.
- Codificación de datos entrevistas de salida.
- Base de datos % de rotación.
- Resultados encuestas ISTAS 21 2017.
- Encuesta de Clima Organizacional 2018.

A. Descripción Demográfica de los Colaboradores de Oficina Central MPC

Dotación

En oficina central trabajan 135 personas, de las cuales 55% son hombres y 45% mujeres. Esta brecha en la tasa de empleo entre mujeres y hombres es la más estrecha en términos históricos para la compañía, y se encuentra bajo el promedio nacional que es de 20 puntos porcentuales (OCDE Chile, 2018).

El año 2010 comenzó este proceso de cambio, ya que hasta entonces la diferencia en la tasa de empleo entre hombres y mujeres en MPC era de 75 puntos. Este cambio coincide con la apertura de la compañía a la bolsa y su posterior expansión de mercados. Si se considera que la empresa tiene 57 años de antigüedad, es posible interpretar que la incorporación de la mujer ha sido un proceso tardío,

paulatino y reciente. Cabe destacar, que estas cifras solo incluyen datos de Oficina Central, pues si se realizará un mapeo global a la empresa los números serían muy distintos, puesto que la incorporación de mujeres a las obras todavía es un proceso limitado.

Oficina Central ha dado un paso en materia de equidad de género al disminuir la gran brecha que existía entre el número de hombres y mujeres contratados. Sin embargo, la contratación es solo un paso. En esta línea, desarrollar acciones de conciliación, es fundamental para promover un modelo equilibrado de desarrollo tanto para hombres como mujeres.

Las estrategias de conciliación, pensadas desde un enfoque de corresponsabilidad, promueven una transformación social, adaptada a las nuevas demandas de los trabajadores, reduciendo la estigmatización y estereotipos de género, que pudiese limitar el desarrollo del masivo número de mujeres que ha ingresado a la compañía. Al desarrollar una política de conciliación igualitaria y transversal se promueve una cultura de equidad y no discriminación, capaz de acompañar este proceso de cambio.

Distribución de Cargos

A continuación, se presenta una tabla con los porcentajes de colaboradores que desempeñan funciones en las distintas familias de cargos:

GRUPO DE CARGO	% DE COLABORADORES
Administrativo	23%
Analista	20%
Personal Operativo	9%
Jefe	19%
Profesional	29%

Al analizar la distribución de funciones se observa que el porcentaje más bajo lo obtiene el grupo Personal Operativo con un 9%. Esta familia de cargos agrupa a junior, porteros y cocineros. Es un perfil que tiene muy baja flexibilidad en cuanto al uso del tiempo y autonomía en la toma de decisiones.

Administrativos y Analistas tienen porcentajes similares de distribución, y en conjunto representan al 43% de la dotación. En ambos casos la flexibilidad del uso del tiempo es limitada, al igual que la

capacidad para tomar decisiones y generar cambios en su metodología de trabajo. Estos cargos se diferencian en el grado de especialización requerido, ya que las funciones de Analista tienen una mayor complejidad. En el grupo Administrativo se encuentran: secretarías, asistentes, ejecutivos y compradores. En la categoría Analista se agrupan los cargos: analistas de marketing, RRHH, control de negocios, contable, inmobiliario, etc.

Profesionales y jefes representan a un 48% de la dotación, tienen alta flexibilidad en la distribución de su tiempo, ya que en ambos casos generalmente cumplen labores en terreno y oficina central, por lo que administran sus tiempos en función de los horarios de ambos centros de trabajo. Difieren principalmente en el grado de poder y responsabilidad en la toma de decisiones, mayor para jefaturas, y en liderazgo de equipos, destinado solo para cargos de jefaturas.

En relación a las políticas de conciliación es posible reconocer dos grupos de trabajadores, aquellos que tienen flexibilidad en la distribución de su tiempo y responsabilidades y en aquellos que no. De esta forma se obtiene que el 52% de la dotación no tiene la posibilidad o autonomía para distribuir su carga y jornada de trabajo y depende de permisos especiales para realizar trámites personales. Este grupo tiene un tipo de contrato sujeto al cumplimiento de un horario pre-establecido y recibe compensaciones al momento de realizar horas extras, distinto al 48% restante de la población, la cual posee un contrato sujeto al artículo 22².

Para desarrollar políticas de conciliación sería interesante analizar estos datos en profundidad, para entender como esta polaridad podría afectar de alguna manera a los trabajadores, generando un sentimiento de disparidad que afecte el clima organizacional o la satisfacción laboral del 52% de la población sin posibilidades de flexibilización. Además, es relevante conocer cuánto de la flexibilidad que otorga el artículo 22 se cumple efectivamente, ya que muchas veces las propias culturas organizacionales son un limitante para hacer efectivo este derecho.

² “De conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 22 del Código del Trabajo, pueden quedar excluidos de la limitación de jornada de trabajo, esto es, de las 45 horas semanales, todos aquellos trabajadores que trabajen sin fiscalización superior inmediata. Lo anterior significa que el trabajador no se encuentra obligado a registrar la hora de llegada y salida diaria en el registro de control de asistencia que lleve la empresa por cuanto no tiene jornada laboral que cumplir.” (Dirección de Trabajo, 2018).

Distribución de Cargos por Sexo

Al cruzar los datos antes expuestos, se obtiene la siguiente distribución de cargos por sexo:

GRUPO DE CARGO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Administrativo	13%	10%	23%
Analista	10%	10%	20%
Personal Operativo	2%	7%	9%
Jefe	10%	10%	20%
Profesional	10%	19%	29%

La tabla no muestra tendencias significativas que permitan generar conclusiones precisas, sin embargo, se observa una leve tendencia a concentrar hombres en cargos profesionales, lo cual puede deberse a la reciente incorporación de la mujer al rubro de la construcción, pues en el perfil “Profesional” se concentra en áreas de trabajo relacionadas directamente con el desarrollo de estudios, propuestas y diseños de proyectos de construcción y edificación, espacio tradicionalmente masculino, raíz del negocio, lo cual demuestra que aún este territorio se encuentra obstaculizado para el ingreso fluido de mujeres.

Es importante señalar que los datos antes presentados no incluyen cargos de subgerentes y gerentes, debido a que esta información es de carácter confidencial (rol privado). No obstante, según datos extraídos de la Memoria 2018 de MPC, se obtiene la siguiente distribución de género para el caso del directorio y alta gerencia:

DIVERSIDAD DE GÉNERO	DIRECTORIO
Hombre	7
Mujer	0

DIVERSIDAD DE GÉNERO	EJECUTIVOS
Hombre	25
Mujer	4

Estos datos muestran una disparidad en el acceso de las mujeres a altos cargos. En el directorio no hay representación femenina y solo 4 mujeres participan en niveles gerenciales, representando solo el 14% del total de ejecutivos. Estos números grafican el difícil acceso de las mujeres a cargos de mayor responsabilidad, renta y poder en la toma de decisiones estratégicas de la compañía, traducible

en futuras barreras para el desarrollo profesional de las mujeres que han ingresado recientemente a las diversas áreas de la compañía.

Como ya se señaló, el desarrollo de políticas de conciliación, promueven un desarrollo equilibrado entre hombres y mujeres, bajo un modelo equitativo de oportunidades para el desarrollo profesional, familiar y personal.

Antigüedad Laboral y Promedio de Edad

El promedio de antigüedad laboral de los trabajadores de MPC es de 4 años, cifra que tiene relación con el alto aumento de dotación que ha vivido la compañía en el último período. El 75% de la dotación tiene una antigüedad igual o menor a 5 años.

En relación a la edad de los colaboradores, el promedio es de 39 años, sin embargo, la tabla que a continuación se presenta, muestra como la edad de incorporación de los trabajadores a la empresa ha ido disminuyendo, ya que el promedio de edad de las personas que actualmente están ingresando a MPC es de 34 años, muy distinto a la edad a la que ingresaron quienes hoy llevan más de 10 años en la empresa, los cuales tenían en promedio 44 años al momento de su incorporación.

TRAMOS DE ANTIGÜEDAD	% POR ANTIGÜEDAD	PROMEDIO DE EDAD
10 o Más Años	8%	54
6 a 9 Años	16%	44
2 a 5 Años	27%	41
Menos de 2 Años	48%	34

Si se analiza en detalle el grupo de las personas que ha ingresado durante los dos últimos años a la empresa, se observa que la mayoría son personas con estudios superiores completos (83%), que ocupan cargos de analistas, profesional o jefaturas.

MENOS DE 2 AÑOS	DISTRIBUCIÓN
Educación Básica Completa	3%
Educación Media Incompleta	2%
Educación Media Completa	9%
CFT o Instituto Profesional Completa	20%
Universitaria Incompleta	3%
Universitaria Completa	63%

Este nuevo perfil de trabajador, joven y profesional, es mucho más exigente al momento de evaluar su permanencia en la organización, “estos jóvenes demandan propuestas desafiantes, ámbitos de realización, y equilibrio entre vida personal y trabajo” (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro, 2009). Por ello resulta importante evaluar la política que está utilizando la gerencia de RRHH para retener y atraer a este alto porcentaje de trabajadores, teniendo presente que las estrategias de conciliación son clave en ese proceso pues permiten generar espacios de flexibilidad, que es lo más demandado por este perfil de trabajadores, “los millennials cuando evalúan un empleo, privilegian los horarios flexibles que les dejen más tiempo libre para dedicar a la vida personal. Además, consideran el trabajo como un medio para su propio desarrollo”. (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro, 2009).

Composición Familiar

A continuación, se presenta una tabla con información referente a la situación familiar de los colaboradores, incluyendo las categorías estado civil e hijos.

HIJOS	ESTADO CIVIL	% DE COLABORADORES
No		45%
	casado	7%
	separado	1%
	soltero	38%
Sí		55%
	casado	38%
	separado	12%
	soltero	3%
	viudo	2%

El 45% de colaboradores no tiene hijos, este dato es interesante al momento de desarrollar beneficios y estrategias de retención, ya que es un número importante de la dotación y que hasta el momento no ha sido considerado en el desarrollo de la malla de beneficios de la empresa. Del 55% de trabajadores que sí tiene hijos, el 45% tiene niños en etapa escolar mientras que el porcentaje restante tiene hijos mayores de 18 años.

EDAD DE LOS HIJOS	% DE COLABORADORES
No Tienen Hijos	45%
Hijos Mayores a 18 Años	10%
Hijos Menores de 18 Años	45%

Estos datos invitan a pensar en estrategias que abarquen una configuración más amplia de la distribución y necesidades de conciliación de las personas. Ya que pensar en estrategias maternas o paternales podría ser una lógica exclusiva y de bajo alcance.

Lugar de Residencia

Otro factor interesante de considerar al momento de diseñar acciones de conciliación, es el lugar de residencia de los trabajadores, dimensión que permite incorporar al análisis los tiempos de desplazamiento, factor determinante del tiempo de libre disposición de los colaboradores.

SECTOR DE RESIDENCIA	Nº TRABAJADORES
Centro	14%
Comuna Satélite	3%
Fuera De Santiago	5%
Nororiente	30%
Norponiente	7%
Norte	5%
Sur	12%
Suroriente	15%
Surponiente	9%

En la tabla anterior se presenta el sector de residencia de los trabajadores de MPC. Como indican los datos, el porcentaje más alto es para el sector nororiente de la capital, misma zona donde se ubican las oficinas de la empresa. En la zona sur se concentra el 32% y en sector norte el 42% de los trabajadores, mientras que el 8% vive en lugares apartados del centro (Ciudad Satélite y fuera de Santiago).

Un dato interesante para el desarrollo de estrategias en Conciliación, es el tiempo de traslado que requieren los colaboradores para llegar de su hogar al trabajo y viceversa. Mediante los datos expuestos por el Centro de Estudio Públicos CEP en el informe N° 29 de Políticas Públicas y el lugar de residencia de los trabajadores de MPC, fue posible calcular un promedio de tiempo de traslado de los trabajadores (Herrera y Razmilic, 2018).

Al analizar los tiempos por minuto, se obtiene que el promedio de viaje de los trabajadores es de 50 minutos por trayecto. Solo las personas que viven en las comunas del sector nororiente y centro de la capital tardan menos de 40 minutos por trayecto.

TIEMPO DE TRAYECTO N° TRABAJADORES

Menos de 40 Minutos	48%
Más de 40 Minutos	56%

Si consideramos que el horario de oficina central de lunes a jueves es de 8:30 a 18:45 hrs. podemos estimar que el 56% de los trabajadores esta fuera de su hogar 12 horas al día, reduciendo el tiempo de libre disposición a 4 horas aprox. por día. Los días viernes el horario es distinto, la jornada es de 8:30 a 14:00 horas. Este modelo de horario se estableció hace tres años, ya que antes, solo se utilizaba en verano. La decisión de mantener este horario fue tomada en base a una apreciación colectiva de que era un beneficio positivo y bien evaluado por los trabajadores, sin embargo, a la fecha no se tienen datos que avalen esta decisión.

Para el desarrollo de políticas de conciliación resultaría interesante evaluar la percepción de los trabajadores respecto al horario y la posibilidad de generar distintas alternativas de distribución de carga laboral. En la actualidad, cuando algún trabajador quiere realizar actividades después del horario de trabajo (estudios, cursos, talleres, etc.) debe solicitar permiso directamente a su jefatura, quedando esta decisión a criterio de cada jefe.

Cabe destacar que si bien la jornada de lunes a jueves es muy extensa (9 horas y 15 minutos de trabajo al día), el día viernes las personas tienen una jornada reducida de 5 horas y media, lo cual da un total semanal de 42,5 horas de trabajo, número bajo el horario legal establecido. No obstante, es importante evaluar cómo se están administrando estas horas, si existe una cultura de respetar los horarios, y si esta forma de distribución de la jornada laboral es valorada por los trabajadores como un beneficio de conciliación.

Resumen Descripción Demográfica

A partir de los datos expuestos se puede concluir que en los últimos años la empresa ha sufrido grandes transformaciones en cuanto a la composición demográfica de sus colaboradores. El ingreso masivo de mujeres y profesionales jóvenes son datos muy relevantes, pues han transformado varios aspectos al interior de la compañía como la edad (39 años) y la antigüedad promedio (4 años) de los colaboradores.

En términos de género se puede concluir que, si bien existe equidad en cargos administrativos, profesionales y jefaturas, esto cambia radicalmente al analizar cargos gerenciales y estratégicos, en los cuales la brecha es 21 puntos, lo cual podría transformarse en una barrera para el desarrollo profesional de las mujeres.

Para analizar estrategias de conciliación, es fundamental conocer a las personas con las que se trabaja. MPC tiene una alta dotación de trabajadores jóvenes con necesidades distintas a las de los trabajadores que ingresaron hace 10 años, y para quienes no se han desarrollado nuevas propuestas.

Actualmente un 45% de los trabajadores no tiene hijos, el 60% no tiene posibilidad de flexibilizar su horario y la mayoría invierte más de una hora y cuarenta minutos en trasladarse (considerando la suma de los trayectos de ida y regreso). Estos son datos relevantes, pero que no han sido incluidos al momento de pensar en nuevos beneficios.

B. Análisis Resultados Cuestionario SUSESO ISTAS 21

A continuación, se presenta un análisis de los resultados expuesto en el informe de Riesgos Psicosociales 2017 generado por Mutual de Seguridad, obtenidos tras la aplicación del cuestionario SUSESO ISTAS 21 (versión breve) a 114 colaboradores de Oficina Central, representando a un 77% de la población total, con fecha 24 de noviembre del 2017.

ISTAS 21 es un “instrumento de evaluación de riesgos psicosociales, que permite identificar y medir aquellos factores derivados de la organización del trabajo que constituyen un riesgo para la salud” (SUSESO, 2018) deben aplicar este instrumento “todas las empresas, organismos públicos y privados que se encuentren legal y formalmente constituidas, con independencia del rubro o sector de la producción en la cual participen.” (SUSESO, 2018).

Las dimensiones que mide el Cuestionario SUSESO/ISTAS 21, son 5 (SUSESO, 2018):

1. Exigencias psicológicas en el trabajo.
2. Trabajo activo y desarrollo de habilidades.
3. Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.
4. Compensaciones.
5. Doble presencia.

Oficina Central obtuvo una baja prevalencia de Riesgo Psicosocial, resultado que exige a la organización de realizar medidas correctivas en estas materias. No obstante, es interesante observar los datos, ya que de las 5 dimensiones, notoriamente Doble Presencia, es la que obtuvo los resultados más elevados, tanto para el nivel de riesgo medio (44,74%) como para el alto (36,84%).

	PROMEDIO DE LAS OTRAS CATEGORÍAS	DOBLE PRESENCIA
Riesgo Bajo	53%	18%
Riesgo Medio	34%	45%
Riesgo Alto	13%	37%

A pesar de que estos resultados no son categóricos para la SUSESO, ya que alto riesgo implica un resultado superior al 50% (ACHS, 2017), los datos han demostrado la existencia de tensiones conciliatorias generadas por la preocupación de cumplir con las tareas de la casa y los deberes propios del trabajo.

La dimensión Doble Presencia contempla las siguientes preguntas en el cuestionario reducido (SUSESO, 2018):

- Si se ausenta un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer?
- ¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)

Ambas preguntas apuntan a “reconocer la influencia de las preocupaciones domésticas sobre el trabajo” (ACHS, 2017), incluyendo el tiempo de cuidado de la esfera privada y tiempo de trabajo en la esfera pública. Sin embargo, esta dimensión no incorpora el tiempo de libre disposición, dejando fuera a los colaboradores que no tienen hijos pero que sí tienen problemas de conciliación entre la esfera pública e individual. Para el caso de Oficina Central, este aspecto podría tener relevancia, en la medida en que parte importante de la dotación no tiene hijos, viven solos, en pareja o en la casa de sus padres; por ende podrían no haberse identificado con estas preguntas, subestimando la importancia de los procesos subjetivos de las personas en la dimensión psicosocial, y que este grupo sí podría estar viviendo.

C. Análisis de Resultados Encuesta de Clima 2018

La encuesta de clima es un instrumento de evaluación aplicado cada dos años a todos los colaboradores de la empresa, que tiene por objetivo medir la satisfacción laboral de los trabajadores a través de 9 dimensiones: sentido de pertenencia, condiciones físicas del trabajo, autonomía, cohesión y trabajo en equipo, liderazgo, presión, remuneraciones y beneficios, reconocimiento y comunicaciones.

La encuesta fue aplicada por un organismo externo durante los meses de marzo y abril del año 2018, con una tasa de respuesta del 79% (para el caso de Oficina Central).

A continuación, se presenta un gráfico con los resultados generales:

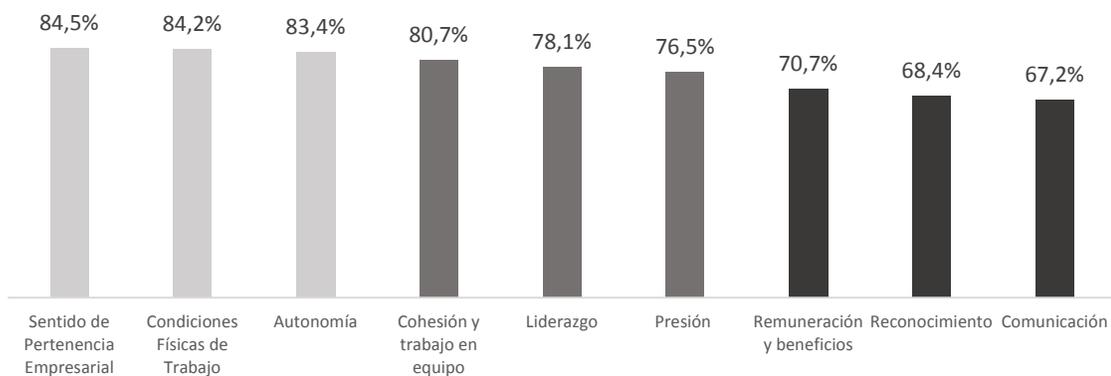


Gráfico - Clima Organizacional 2018 Oficina Central

El índice de clima organizacional de Oficina Central es de 77,1%, cifra dentro del rango promedio que indica que los trabajadores perciben un equilibrio entre fortalezas y aspectos a mejorar por parte de la compañía. Los tres ítems con peor evaluación son: Remuneraciones y Beneficios, Reconocimiento y Comunicación. Sin embargo, las preguntas que abarcan estas dos últimas dimensiones no permiten hacer una relación directa con el desarrollo de programas de conciliación, ya que la dimensión Comunicación abarca procesos de interacción corporativos inter e intra área, y la dimensión Reconocimiento va en línea con el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo diario.

En relación a la dimensión Remuneraciones y Beneficios (70,7 % catalogado como riesgosa) se encuentra teñido por la mala evaluación que los trabajadores tienen de sus rentas, fenómeno común

en este tipo de evaluaciones. La pregunta específica que abarca la percepción de los beneficios tiene un alto puntaje (81,7%), el cual puede deberse a la propia naturaleza de los beneficios, los cuales implican efectos positivos para los trabajadores, sesgando la evaluación que pueden tener sobre este concepto, o al poco conocimiento respecto las posibles acciones o beneficios existentes en el mercado laboral, que no son aplicados en la empresa. Este punto será indagado durante los focus group, pues resulta interesante reconocer el imaginario sobre el cual las personas evalúan los beneficios.

Sin embargo, al analizar los resultados categorizados por la edad, se observa que los trabajadores jóvenes tienden a ser más críticos al momento de responder la encuesta. Una dimensión en la que se observa este fenómeno tiene relación con el volumen de trabajo, categoría evaluada por este segmento como crítica, a diferencia de los trabajadores con más edad que le otorgan un buen puntaje. Este es un indicador que la empresa debe considerar, no puede negar la incorporación de un grupo más crítico y exigente, para el cual no existen políticas empresa. A continuación, se presenta el promedio de resultados según la edad de los trabajadores, lo cual demuestra lo antes señalado:

OFICINA CENTRAL				
20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	> 59
74,8%	76,2%	77,2%	76,9%	85,5%

Desde esta perspectiva resulta interesante analizar la dimensión Presión, compuesta por los sub factores de clima: Plazos y Objetivos, Organización del Trabajo y Volumen de Trabajo, pues esta categoría se relaciona directamente al desarrollo de acciones en Conciliación ya que es uno de los síntomas de riesgo que se intentan abarcar y resolver mediante este tipo de prácticas. Para el caso de los colaboradores de Oficina Central el promedio de esta dimensión es de 76,5%, categoría promedio, excluyéndola de los factores a intervenir. Sin embargo, nuevamente al analizar los datos desde una perspectiva generacional, las cifras muestran aspectos interesantes de observar:

PRESIÓN / RANGOS DE EDAD	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	> 59
Cumplimiento de plazos y objetivos	72,6%	75,6%	77,0%	79,3%	85,7%
Organización del trabajo	71,4%	77,8%	80,5%	82,9%	82,9%
Volumen de trabajo	68,9%	75,1%	74,1%	81,5%	77,1%
Promedio	70,9%	75,8%	76,5%	80,9%	81,7%

Los colaboradores de entre 20 a 29 años muestran cifras riesgosas en esta dimensión (bajo el 70%), por lo que pareciera que este grupo siente mayor presión y agobio laboral, distanciándose bastante

respecto del resto de los grupos etarios cuya percepción se encuentra dentro de un rango positivo. Este fenómeno resulta interesante de analizar, pues invita a incluir dentro del modelo de Conciliación instancias que permitan abordar por ejemplo, estados de ansiedad a través de la ponderación y organización del trabajo, aspecto que quedaría restringido bajo un modelo netamente de conciliación familiar.

D. Rotación y Entrevistas de Salida

A partir de la base de datos, otorgada por el Área de Remuneraciones, con información referente a las desvinculaciones ocurridas en Oficina Central de enero a noviembre del 2018, se obtiene que 23 personas han dejado la empresa por los motivos que, a continuación se presentan:

MOTIVO DE FINIQUITO	PORCENTAJE DE COLABORADORES
ART. 159 N°2, Renuncia Voluntaria	61%
ART. 159 N° 4, Vencimiento del Plazo Convenido en el Contrato.	9%
ART. 159 N°1, Mutuo Acuerdo de las Partes	4%
ART. 161 N°1, Necesidades de la Empresa, Establecimiento o Servicio	26%

El porcentaje más alto de trabajadores desvinculados de la empresa es por renuncia voluntaria, cuyo perfil en su mayoría responde a cargos profesionales y jefaturas jóvenes.

De los 14 casos de renuncias voluntarias, la empresa solo ha aplicado 6 entrevistas de salida. El que la práctica de este tipo de entrevistas no sea habitual, y que no sea un procedimiento estandarizado, da señales de la poca importancia que le otorga Recursos Humanos a esta información, lo cual puede deberse a un bajo interés por parte de la empresa a conocer estas opiniones las cuales permitirían generar planes de retención.

De las seis entrevistas de salida, es posible agrupar las causas de renuncia en las siguientes categorías:

MOTIVO RENUNCIA	N° DE COLABORADORES
Estar en Descontento con el Liderazgo	1
Bajo Desarrollo Profesional	2
Problemas de Conciliación	2
Problemas Personales	1

Las dos personas que indican que su renuncia se debe a problemas de conciliación, señalan que la jornada de trabajo resulta incompatible con la posibilidad de continuar sus estudios. A continuación, se presentan dos respuestas que apuntan a esta problemática:

¿Cuál(es) son sus motivos de salida de la empresa?

“Por estudios. No podía conciliar el trabajo y los estudios debido a la cantidad de asignaturas y horarios en los que se instauraban. Intentó tomar ramos en modalidad vespertino, pero igualmente no alcanzaba a cursar todo lo que requería el semestre.”

¿Bajo qué escenario aceptarías revocar tu decisión de irte?

“Bajo un horario flexible, si bien el horario conmigo fue flexible, hubiese preferido algo a honorarios, así podía trabajar un poco más libre y ojalá en base a objetivos.”

¿Cuál(es) son sus motivos de salida de la empresa?

“Siempre me ha gustado la danza y permanentemente realizo cursos de baile para mantenerme actualizada, este año quise hacer un diplomado, el cual implicaba modificar en una hora mi jornada de trabajo y la empresa no me dio esa facilidad, por lo que no puedo trabajar en un lugar en el cual no pueda compatibilizar todos los aspectos de mi vida”.

En resumen, Oficina Central tiene un porcentaje de rotación de un 17%, cifra al límite de lo normal si se considera que un porcentaje de rotación saludable debe ser inferior al 15% (Keeny, 2007). Del porcentaje total de rotación de MPC el 61% corresponde a renunciaciones voluntarias, lo cual podría traducirse en una tasa de abandono del 10%. Estas cifras si bien se encuentran dentro del promedio, son datos que deben comenzar a analizarse, ya que los procesos de reconstrucción generan altos costos para las empresas y deben abordarse con tiempo para disminuir su impacto; señale que hasta ahora la gerencia de RRHH no ha analizado. Según Keeny, cuando el personal se va, se vuelve necesario entrenar a otra persona, lo cual tensa los recursos de la empresa y dificulta su crecimiento, sobre todo en el caso de la rotación a corto plazo (abandono del empleo antes de un año de haber sido contratado). “Reemplazar a un trabajador full time del sector privado cuesta como mínimo el 25% de su compensación total anual, la productividad cae, afectando últimamente la rentabilidad. Menos tangible, la alta rotación genera un sentido de discontinuidad en el lugar de trabajo incomodando a gerentes y empleados, lo cual genera una despreocupación por el cliente” (Keeny, 2007).

E. Conclusiones Diagnóstico Organizacional

Al analizar los resultados de manera aislada de cada uno de los instrumentos presentados, no se observan situaciones de alto riesgo inmediato para la compañía en términos de clima y rotación, sin embargo, al dar una lectura general de los datos - en línea con el análisis de las características demográficas de los trabajadores - se puede realizar un diagnóstico más concluyente respecto a los cambios que está sufriendo la compañía a nivel de percepción y satisfacción por parte de los colaboradores de Oficina Central.

Se distinguen patrones o líneas de análisis reiteradas en los resultados expuestos, una de ellas deriva del cambio de perfil del trabajador de la compañía. La dotación se ha vuelto más joven, más calificada y por ende más crítica respecto a las dimensiones de satisfacción laboral. Este perfil tiene una mentalidad más abierta al cambio y a las nuevas posibilidades del mercado, características que se perciben en los bajos resultados que obtuvo el segmento más joven en la encuesta de clima 2018. También se observan problemas de conciliación tanto en la encuesta ISTAS como en las entrevistas de salida, la dimensión doble presencia obtuvo los resultados más bajos y en las encuestas de salida se han manifestado conflictos claramente.

A esto se suma un porcentaje no menor de rotación por renunciaciones voluntarias, a causa de una baja posibilidad de desarrollo y la poca flexibilidad de la compañía para que los trabajadores puedan compatibilizar distintos aspectos de su vida. No obstante, frente a estos cambios la empresa no ha desarrollado acciones que busquen enfrentar los nuevos desafíos, pareciera que al no existir resultados críticos la situación puede mantenerse asumiendo los altos costos que esto implica.

4.2 Presentación de Resultados y Análisis Focus Group

A partir del diagnóstico realizado, en base a fuentes de información secundarias, fueron seleccionadas diez personas representantes de los distintos perfiles de trabajadores identificados en la empresa, para participar de un focus group, mediante el cual se pudiese indagar específicamente en la percepción y valoración de los trabajadores respecto a políticas o acciones de conciliación.

Cada focus contó con la participación de 5 personas, convocadas cada una con el objetivo de representar a los distintos grupos identificados mediante el diagnóstico, considerando las variables: edad, género, antigüedad, cargo, estado civil, gerencia y número y edad de sus hijos:

Focus Group 1:

	EDAD	ESTADO CIVIL	HIJOS	ANTIGUEDAD	CARGO
Víctor	25 años	Soltero	No	7 meses	Profesional
Marco	35 años	Casado	No	8 años	Profesional
Tamara	36 años	Soltera	Sí	8 años	Jefe
Marcela	45 años	Casado	Sí	5 años	Profesional
Claudia	50 años	Separada	Sí	4 años	Administrativa

Focus Group 2:

	EDAD	ESTADO CIVIL	HIJOS	ANTIGUEDAD	CARGO
Ignacio	24 años	Soltero	No	6 meses	Profesional
Adrián	30 años	Soltero	No	9 meses	Profesional
Pablo	48 años	Separado	Sí	15 años	Jefe
Jocelyn	25 años	Soltera	No	3 meses	Profesional
Carolina	34 años	Soltera	No	5 años	Analista

Ambos focus group fueron realizados en dependencias de Oficina Central, con autorización de la Gerencia de RRHH, durante el mes de diciembre del año 2018.

Para la realización de los grupos focales se realizó una pauta de preguntas en base a 4 dimensiones teóricas de las políticas de conciliación³:

- **Dimensión Conocimiento:** mediante esta dimensión se busca analizar el grado de conocimiento que tienen los participantes respecto a materias de conciliación. Este aspecto resulta relevante, pues como indica Borrás, et al. (2007) el desconocimiento impide el debate interno del tema y la manifestación del mismo, transformándolo en una barrera a la implementación de acciones de conciliación.

³ Anexo 2: Pauta Focus Group.

- **Dimensión Socioeconómica:** El objetivo de esta dimensión es reconocer las estrategias personales utilizadas por los trabajadores para alcanzar algún grado de conciliación, lo cual permitirá además, indagar en las posibles barreras socioeconómicas que podrían afectar la conciliación, ya que como señala Pautassi, el poder adquisitivo transforma el acceso a servicios domésticos en un aspecto de inequidad social. Esta dimensión, en conjunto con la de Corresponsabilidad, permitirán analizar también, la existencia o grado de conflicto conciliatorio que tienen los trabajadores de MPC.
- **Dimensión Corresponsabilidad:** Los modelos de conciliación están directamente relacionados a una perspectiva de corresponsabilidad, ya que de no existir conciencia respecto a la necesidad de una adecuada distribución de las responsabilidades en la esfera privada, cualquier política de conciliación no tendría los resultados esperados. Mediante esta dimensión se busca indagar en la distribución de las labores domésticas, posibles estereotipos de género y asignación de roles.
- **Dimensión Satisfacción Laboral:** a través de esta última dimensión se busca profundizar en aspectos específicos de la empresa y sobre el sentimiento que los trabajadores guardan respecto a la responsabilidad que la compañía tiene en materias de conciliación. La perspectiva de Satisfacción Laboral permitirá indagar en los distintos factores que afectan el grado de bienestar de los trabajadores, analizando la conciliación como uno de estos determinantes. Además, al abrir esta dinámica de discusión, se podrán reconocer posibles barreras u oportunidades que existen al interior de la organización para desarrollar acciones en esta materia.

A. Dimensión Conocimiento

En esta dimensión se observa desconocimiento respecto al concepto de conciliación. Al presentarles una definición del concepto solo una de las 10 personas participantes de los focus group dijo conocer este tipo de acciones y haber tenido la experiencia de trabajar en un lugar donde se desarrollaban beneficios de este tipo.

“Yo vengo de un rubro totalmente distinto a lo que es la construcción, venía del retail donde sí implementamos, de hecho, yo fui una de las personas que implementó un sistema que ayudaba un

poco a la conciliación trabajo y familia con un sistema de puntos de canjes, entonces había opciones para días libres actividades con los niños...”

El resto de las personas manifestaron abiertamente sus dudas respecto al tema:

“... yo por lo menos, que no trabajo dentro del área, lo desconocía y yo creo que el resto también, entonces claro para ti es mucho más fácil tener ese conocimiento, pero la gente a lo mejor no lo nota y eso es lo preocupante”.

Este comentario resulta muy interesante pues manifiesta preocupación respecto al desconocimiento que existe respecto a esta temática, abordando una de las principales barreras para el desarrollo de acciones en conciliación. Borrás et al. (2007) señala que la falta de debate interno en las empresas respecto a estos temas, impide que los trabajadores consideren estos aspectos en procesos de negociación acallando el conflicto.

“Yo tengo dudas al respecto, dice que son beneficios adicionales a los legales, ¿Cuáles son los beneficios legales? ¿Y estarán definidas cuales son las acciones que no son legales?”

“para mí es como un trabalenguas, ¿iniciativas adicionales a la ley?, ¿qué ley?, ¿tenemos cientos de leyes? Destinadas por las organizaciones para que trabajadores puedan conciliar su responsabilidad familiar y laboral, ahí hay cosas que no son tan compatibles.”

“Yo no lo había escuchado antes.”

Además de detectar un alto nivel de desconocimiento respecto al tema, las personas de mayor edad mostraron desconfianza respecto al desarrollo de este tipo de acciones:

“Todo lo que sea una forma de evolución y de mejora yo creo que siempre es positivo, el tema es precisamente lo que te decía hace un rato, para saber las directrices que va a tener esto y si va a tener un resultado positivo y que no se quede en el olvido porque paso un gobierno x y se nos olvidó, a eso vamos, si es algo definitivo.”

A pesar de este grado de desconfianza y de desconocer acciones concretas en conciliación, todos se manifestaron positivamente al respecto:

“La teoría es súper buena porque en el fondo estamos hablando de mejorar la calidad de vida de cada persona, en todo ámbito, sobre todo en el tema familiar que es muy difícil de complementar con lo laboral hoy en día.”

En relación a los posibles beneficios que conlleva este tipo de acciones, los participantes lograron identificar fácilmente distintos aspectos positivos que la conciliación podría implicar tanto para la empresa como para los colaboradores:

“sería genial, la persona trabajaría mucho mejor, a larga uno pasa todo el día en la oficina, pasas más en el trabajo que en tu casa y yo creo que es súper importante estar contento en una empresa para poder sobrellevar todo el tiempo que estas acá.”

“Tiene que ver con la capacidad de mantener a los trabajadores contentos en sus puestos de trabajo, mientras un trabajador se sienta mejor y sienta que tiene ciertos beneficios puede convivir mejor en el trabajo y la familiar y puede desarrollarse mejor como persona, creo que para allá apunta la cosa.”

“También la fidelidad con respecto a las empresas, yo creo que eso también está fallando mucho, porque ya no te dan ganas de irte, sino tu empiezas a comparar en el mercado”

“Es súper importante, porque al fin y al cabo todo eso hace que uno venga con otra disposición a trabajar y logras que tu rendimiento sea mayor, porque cuando vienes desganado tú estás en otra, pero cuando la empresa te produce satisfacción por decirlo así, tu rendimiento va a ser distinto, tu aporte a la empresa va a ser distinto.”

Otro aspecto interesante en esta dimensión, tiene que ver con la apreciación del concepto de Conciliación Trabajo – Familia, en ambos focus group, los participantes más jóvenes hicieron notar la necesidad de una definición más amplia que incluyese aspectos de desarrollo personal, manifestando los riesgos de un enfoque reduccionista que no involucrase aspectos propios del individuo.

“a mí me choca un poco que sea algo familiar y laboral, yo lo miraría como algo personal y laboral porque siento que familiar se evoca a ciertas responsabilidades, por ejemplo los que tienen hijos que tienen alguna situación de salud de algún familiar cercano, yo creo que eso debería ser un poco más amplio, no sé por ejemplo, los que tienen que ir a sacar la revisión técnica, que son cosas súper

puntuales, pero que ayudan a las personas en su tiempo personal, para mi esa definición está bien pero el concepto familia y trabajo me genera ruido, debería ser quizás personal y laboral.”

“Me parece interesante, pero al igual que Ignacio me cuestiono que no incluya aspectos personales, ¿qué pasa con las personas que no tenemos familia? Ose familia sí, pero no hijos.”

“Yo creo que ahí hay un tema muy importante porque todos lo hemos enfocado desde el punto de vista de la familia y el trabajo, pero nadie ha hablado del uno mismo, del ser social, nadie ha dicho ni siquiera tengo un tiempo para salir a tomarme una cerveza o conversar un rato, o con los amigos...”

A pesar de no ser un aspecto representativo y transversal en el desarrollo de la conversación, resulta interesante incluir una visión que surgió al analizar la responsabilidad que tienen las empresas respecto a las tensiones conciliatorias de los trabajadores. Solo una persona manifestó que las empresas no tienen responsabilidad respecto a este tema, situación polémica, pues el resto de los integrantes expresaron su desacuerdo:

“Si me preguntas si es rol de la empresa este tema, yo digo que no, no es el rol de la empresa desde mi punto de vista y no es que yo me ponga la camiseta por la empresa; en el fondo yo digo, bueno, si yo necesito todos los días ir en la mañana a dejar a mi hijo, yo digo chuta, aunque me duela el corazón, tendré que buscar un trabajo de medio tiempo entonces”.

“Yo difiero de ti, porque justo el miércoles estuve en un curso... y el profesor habló de un estudio de productividad, de las nueve horas de trabajo diario solo 5,2 horas son productivas, entonces, si uno hace el cálculo uno produce 25 de las 45 horas trabajadas a la semana ¿qué pasa si de esas horas restantes que quedan, la empresa las destina por ejemplo al trabajo - familiar? Yo creo que la productividad no se va a ver deteriorada y la persona se va a sentir mejor, entonces indirectamente la empresa podría generar políticas que ayudaran, entonces si depende de la empresa.”

B. Dimensión Socioeconómica

En relación a posibles tensiones conciliatorias que pudiesen vivir los participantes, todos reconocieron sentir en alguna medida o momento de sus vidas este tipo de situaciones, sin embargo, se reconoce que las personas más afectadas son aquellos que tienen hijos pequeños.

“El conflicto en mi caso es porque yo debería estar con mi hija, porque la nana tiene otro manejo (...) y lamentablemente en esas situaciones tengo que pasar por alto muchas cosas (...), y mi nana no es la mamá de mi hija, la responsable final soy yo, para mí esas cosas son complejas, o cuando le pasa algo en el colegio y me llaman, y el colegio no me queda al lado, entonces empiezas a llamar buscando quien pueda ir a buscarla, agradezco que tengo el apoyo para hacerlo. Al final activas todas tus redes de contacto, pero yo siento que yo lo debería hacer, porque en el fondo cuando me llaman es porque está enferma y me necesita.”

“Yo a diferencia de los chicos estoy en otra etapa, entonces es distinto, yo me puedo adecuar, no tengo problema porque no tengo niños en casa, yo tengo el nido vacío como se le llama, y la verdad es que no me complica la existencia. Yo no tengo un conflicto, mi pareja es trabajólico así que la que tiene que poder freno soy yo.”

“Mis tiempos son bien ajustados, me toca viajar mucho, vivo en Lampa entonces tengo tiempos de desplazamientos bastante largos, tengo que siempre estar coordinándome con mi señora, "nos vamos a juntar en el doctor, etc." y siempre después de las ocho, entonces se te limitan ciertas cosas, hay servicios que se acaban a cierta hora...”

“Yo personalmente tengo un hijo y mi pareja, pero no los veo el 100% de la semana, solo algunos días, entonces obviamente me gustaría a veces tener más tiempo, sobre todo para estar con mi niño y hacer otras cosas, pero es por factores de mi propia historia, pero lo administro lo llevo y obviamente sí siento que me gustaría tener más tiempo.”

“yo ando más o menos, pero yo lo veo por un tema de distancia, porque yo uso mucho transporte público, vivo al lado del parque Panul, no tengo transporte cerca, entonces, por ejemplo si un día de semana quiero ir al gimnasio o quiero salir con alguien, para mí implica llegar a las doce de la noche aprox. Cuando me voy de acá directo llego a las 20:30 o a las 20:45. Pero todo gira en torno a la noción del tiempo, entonces se puede conciliar, sí, pero hay que sacrificar otras cosas, claro yo podría juntarme con alguien y hacer ejercicio pero estoy sacrificando horas de sueño, que eso tampoco es llevable, entonces una semana hay que repartirla en distintas actividades.”

Al consultar por las estrategias que utilizan para cumplir con los distintos roles que poseen en los diferentes ámbitos de su vida, los participantes comentaron utilizar herramientas como: la tecnología, por ejemplo el teléfono, para estar comunicado con familiares y amigos, redes de apoyo (familiares

cercanos), contratación de servicios domésticos, y el auto, considerando que es un medio de transporte que facilita la conectividad con sus hogares y disminuye los tiempos de trayecto.

“También pasa por el transporte que hoy te consume una cantidad de tiempo impresionante. Antes existía una micro que recorría casi todo Santiago, pero hoy es el metro, micro y después la otra micro, entonces es un tema también, tú no sabes cuánto tiempo vas demorarte, yo tengo la suerte de andar en auto, pero hay gente que no tiene esa suerte, entonces tu tiempo se acota.”

“Hoy en día con las redes sociales es todo inmediato, entonces cuando los niños salen del colegio a las 15:30 hrs. tú ya sabes, porque las mamás que no trabajan y tienen más tiempo empiezan a enviar mensajes: "los niños tienen tarea", "no trajeron el libro" y tu empiezas a pensar "¿mi hijo habrá llevado el libro?" entonces vives allá y acá, sigues trabajando pero igual estas pendiente de tu casa”.

“Claro, a veces reviso al chat y dice que hay que comprar materiales, entonces antes de ir a la casa paso a comprar los materiales. En el fondo implica que te organices y cuando son más chiquititos es más difícil porque ellos no son tan autónomos, esos casos la logística es más complicada”

“...pucha pero afortunadamente existe el teléfono así que por teléfono uno soluciona la mitad de la vida, y la otra mitad de la que hablan ustedes, de ir a sacar la revisión técnica, el carnet... uno apela a las buenas voluntades.”

“Por mi parte yo utilizo mucho las nuevas herramientas tecnológicas, por ejemplo, compro todo por internet para no perder tiempo en el súper.”

Durante el debate y especialmente en esta etapa de la conversación, el principal factor que surgió fue la falta de tiempo, ya fuese para estar con la familia, para realizar trámites, para practicar algún deporte, estudiar o salir con amigos. La mayoría de las estrategias utilizadas, buscan disminuir tiempos en tareas de baja valoración, como trayectos y compras. Se le otorga un valor importante a la comunicación telefónica o mediante redes sociales, los elementos tecnológicos son considerados mecanismos válidos para resolver roles emergentes de la esfera privada (pareja, madre, padre, hermano, amigo, etc.). Pareciese que lo fundamental es cumplir con los deberes práctico/domésticos, respondiendo permanentemente a un check list de tareas: medico ok, compras ok, libro del niño ok, etc. Los aspectos de conexión intrapersonal quedan relegados, el contacto físico y la percepción sensorial son categorías excluidas de la discusión, pues nunca se manifestó en el dialogo como una

necesidad, solo nos acercamos tangencialmente a este punto cuando una mamá recordó cuando su hija se enfermó. En cambio, sí se mencionó reiteradas veces el tiempo necesario para renovar documentos, ir de compras, ir al médico, etc.

El factor socioeconómico pareciese ser importante en la búsqueda de estrategias para tener más tiempo para la vida personal y familiar, los participantes no lo indicaron abiertamente, pero el hecho de tener un mayor poder adquisitivo les permite acceder a los medios que ellos indicaron como estrategias de conciliación: servicios doméstico, jardines infantiles o after school, acceso a un vehículo y recursos para el despacho de la compras. Esto para el caso de las personas de mayor edad, en el caso de los jóvenes la organización es un factor clave:

“Uno tiene que organizarse y distribuir su tiempo de alguna forma lo más efectivo posible creo yo.”

“Lo que hago en mis ratos libres lo organizo después de la oficina, voy al gimnasio a hacer ejercicio o una junta, traigo algunas cosas para acá y después de eso lo hago, como que planifico mi día a las finales. Por ejemplo un lunes en la mañana ya estoy viendo lo que voy a hacer en la semana y el fin de semana para ver los horarios, los espacios entonces me armo una especie de agenda, intento compatibilizar las cosas.”

Estas citas permiten apreciar como en ambos casos los estilos de vida de estos jóvenes profesionales terminan girando en torno al trabajo, adaptando su rutina para poder cumplir con el horario de oficina.

A través de esta dimensión, se puede concluir que existen diversas necesidades de conciliación dependiendo de la etapa de vida de las personas, sin embargo, se reconoce que para los padres la falta de tiempo con sus hijos es un sentimiento más intenso que el que genera la falta de tiempo de los jóvenes para realizar otras actividades. No se detectan conflictos en relación a tiempo para hobbies, para la relación de pareja o familia extendida, tampoco para el descanso, como ya se mencionó el principal conflicto se genera en la realización de acciones domésticas.

C. Dimensión Corresponsabilidad

Al preguntar por la distribución de las funciones domésticas en el hogar y respecto a los roles de género con los cuales ellos se desenvuelven en las esferas privada, individual y pública, los trabajadores seleccionados manifestaron lo siguiente:

“hay un tema con lo femenino y masculino, porque antiguamente los chicos decían "ya yo tengo mis tiempos y voy a estudiar" pero y que pasa con las chicas, ellos pueden desarrollarse, pero uno tiene la otra función.”

“Yo no creo eso, yo creo que en general las funciones son compartidas, si mi señora quiere hacer algo yo automáticamente corro para que ella pueda hacerlo, de hecho, creo que ella hace más actividades que yo.”

“Sí, pero eso no es el general, yo creo que la sociedad ha cambiado y es justo que haya cambiado, pero en muchos casos pasa que efectivamente los chicos se dan su tiempo con un relajo espectacular, y tú te quedas en la casa con los niños porque los tienes que acostar para ir al colegio, pasa.”

“Nuestra sociedad es machista, y somos todos machistas incluyéndonos a las mujeres.”

“Sí, yo siento que a la mamá de mi hijo le cuesta delegar más funciones en mí, como en mi rol de papá...”

Durante el desarrollo de la conversación, centrada en la dimensión de corresponsabilidad, el debate se volvió más intenso, los hombres jóvenes, involucrados en una relación sentimental, defendieron la idea de que hoy existe una distribución equitativa de las labores domésticas, en cambio las mujeres mayor a 35 años confrontaron esta idea, indicando que sus argumentos no representaban a la mayoría.

Otro aspecto interesante que complementa el debate anterior es el tema de la maternidad. Las mujeres jóvenes del grupo indicaron que este es un punto de inflexión en sus vidas, ya que inevitablemente afectaría su desarrollo profesional. La paternidad en cambio no fue un tema mencionado como conflictivo por los jóvenes solteros, no representa para ellos una preocupación tangible manifiesta en este focus group.

“Aunque digan hoy que el feminismo y que las empresas están ayudando y aportando en este tema, no, si te salió tu guagua enfermiza y tú no tienes plata, porque tener una guagua es carísimo, sino tienes la plata ¿quién te la va a cuidar?, ¿con quién la vas a dejar sino tienes a tus papás?, tienes que pedir licencia muy seguido y al final la empresa, cuando vuelves de tu postnatal, te van a tener un tiempo, porque por decencia no te van a despedir al tiro, pero hay empresas que lo hacen, pero en algún momento te van a echar porque para ellos tu no sirves.”

“...a todas nos pesa el tema de las guaguas, si quieres trabajar, crecer...”

“Pero en algún momento vas a colapsar entre la guagua, la empresa y la pega, aunque más que la empresa, es porque los niños se enferman, porque los niños necesitan cosas.”

“Yo siento que [quedar embarazada] sería casi perder dos años de mi vida, lo veo como así, como mal, como algo muy malo.”

Estas declaraciones dejan de manifiesto el temor que sienten las mujeres ante la maternidad; y a su vez, el hecho de que los hombres no manifiesten ni compartan este temor deja en evidencia la desigualdad que existe en esta materia, pues aunque la distribución de las tareas domésticas este siendo más equitativa, el peso del rol femenino, ligado a la maternidad, afecta la proyección y sentido de estabilidad de las mujeres, o así es percibido por ellas. Por esta razón, es fundamental diseñar estrategias en base al modelo de corresponsabilidad. Esta idea fue expresada por los participantes del focus group de la siguiente manera:

“Respecto a alguna pregunta que no alcancé a responder de beneficios para mujeres, yo creo que hay cosas que deben ser solo para las mujeres sobre todo en tema de maternidad, de hecho existen, están por ley..., ahora cuando ya no estamos hablando de la gestación, yo creo que debería ser para ambos por igual..., el hecho de dar beneficios solo para la mujer no corresponde, como tampoco corresponde que el hombre gane más”.

“Aparte que así se le enseña al hombre a compatibilizar más como papás porque hoy la mamá tiene la guagua y el hombre sigue trabajando y al final es la mamá la que pasa más con el niño, entonces si el papá estuviera un mes o dos con el niños es una ayuda con la mamá y para el niño porque así también se acostumbra a él, a la larga el papá es el que siempre está trabajando, el que nunca está. Pero haciendo un postnatal para el papá más largo quizás sería cambiar eso.”

D. Dimensión Satisfacción Laboral

Profundizando el análisis en aspectos propios de la empresa, y en los sentimientos particulares que cada participante tiene respecto a su bienestar laboral, es posible percibir que existe un doble discurso. En una primera etapa al hablar sobre políticas empresa todos responden de forma crítica, sin embargo, al analizar su propia situación, cambia el tono de la conversación, volviéndose mucho más positiva.

En relación a las políticas y beneficios de la empresa, la mayoría señala reconocer cambios positivos y avances, sin embargo, y tras profundizar el discurso surgen temas como: cuestionamientos de la autenticidad de la cultura familiar de la empresa, baja retención, falta de innovación, pocos y azarosos beneficios.

“... en general está bien encaminado, podría ser mejor, pero todo es perfectible. Siento que la empresa no está pensando en este tipo de beneficios, creo que lo del horario salió más por azar que por una política de empresa, que el resultado fue bueno, pero producto de otras razones.”

“Se han hecho muchas cosas... en estos cuatro años en la empresa he visto una evolución, que le falta todavía porque es una planta que se está recién abriendo y creo que da para más, porque el material humano que tiene es muy bueno, pero hay varias cosas que yo crítico, una de ellas es que se van elementos buenos y no tenemos la capacidad de retención...”

“... creo que se han logrado muchas cosas pero que efectivamente falta por avanzar, siento temor respecto al ir generando cambios e ir a la vanguardia, si bien creo que en el área construcción somos súper top con todo lo que se ha hecho, pero en relación a otros rubros creo que estamos muy a la antigua”

“a mí personalmente me preocupa que este tipo de actividades que se generan se hagan netamente por generar una buena percepción por los trabajadores y que no sea una preocupación real, auténtica como por la plana más directiva de mantener este tipo de valores en la empresa. Percibo que lo que se hace no es auténtico en la empresa.”

“yo creo que no, no tengo beneficios, lo que pasa es que tú me corregiste que hay beneficios que son por ley, entonces cuando empiezo a mirar todos los beneficios que pueden haber me sigo dando cuenta de que todos los que voy a nombrar siguen siendo ley entonces si se me ocurre casarme me van a dar los cinco días, pero es ley, si se me ocurre tener hijos me van a dar un permiso que me corresponde por ley, entonces me cuesta encontrar que la empresa tenga algo”

Cuando uno profundiza en términos particulares el discurso cambia, y los colaboradores reconocen sentirse a gusto en su lugar de trabajo y consideran que sí tienen beneficios en conciliación:

“yo creo que lo mismo, no he necesitado llegar tarde o cosas así, han sido situaciones muy puntuales, pero se me da esa flexibilidad, yo también estoy sujeto al artículo 22.”

“la verdad es que nunca he tenido problemas, igual no tengo hijos, también siempre he trabajado con el artículo 22”

“Yo tengo que reconocer que en Moller las políticas han cambiado y los mismos profesionales que hace muchos años atrás hicieron eso conmigo hoy no lo está haciendo, porque yo puedo dar más ejemplos, yo estando en Moller estudié en la noche salía a las 18:30, hoy miro y hay gente estudiando y la autorizan que se vaya antes.”

Sin embargo, y a pesar de reconocer avances respecto a los beneficios y tener posibilidades de flexibilidad (lo cual según ellos permite la conciliación), todos acuerdan que esto es gracias a cada jefatura y no responde a una política empresa, lo cual genera inseguridad:

“mira para mí no es fácil, pero como tengo un buen jefe y como estoy con el artículo 22 por lo que uno tiene que cumplir prácticamente metas más que horarios, tengo la flexibilidad de que si de repente tengo que ir a hacer un trámite o tengo que irme un poco antes, mientras cumpla no hay problema”.

“yo igual, pero de nuevo, es por mi jefa, porque por parte de la empresa igual me da un poco de cosa aún, aún llevo poco entonces.”

“a mí me pasó con un jefe que yo tuve, mi peor momento acá en Moller, un día le dije que tenía que ir a sacar mi carnet, y los horario del registro civil son súper acotados, y me dijo ¿no puedes ir el día sábado? siendo que yo vivo acá en providencia, trabajo acá y los que abren los sábados son de otras comunas, le dije “no me voy a demorar nada” porque incluso abren temprano y uno está de las primeras y te atienden súper rápido, “es que me complica” dijo, yo quería llorar porque desde que estoy en Moller nunca tuve un problema así con un jefe y bueno, después de eso me caí de una escalera acá y me pasó de todo, estuve con licencia tres semanas y cuando volví y me pedí una semana de vacaciones porque yo no había podido salir, quería ir a ver a mis papás porque no son de Santiago, y me dijo “pero si ya tuviste vacaciones tres semanas”, yo le dije ¡perdón! no fueron vacaciones fue una licencia médica.

“Eso pasa porque no hay políticas, hay buenas voluntades... faltan políticas empresas para cosas tan simples como el que llegue a decir no sé, le vamos a dar teléfono a todas estas personas de aquí y a estás no, y uno dice, ¿por qué él tiene y no yo?, ¿por qué le dieron un notebook y a mí no?”

“A muchos no les gusta esta estandarización, porque algunos tienen más libertad que otros, pero yo creo que es necesario estandarizar, es necesario.”

E. Conclusiones Focus Group

En relación al análisis de los dos focus group realizados se pueden generar algunas conclusiones respecto a la valoración y percepción de la temática de conciliación por parte de los trabajadores.

En una primera instancia se detecta desconocimiento respecto a esta materia, tanto en la teoría como en la práctica, solo una persona trabajó en una empresa con una política de conciliación. Sin embargo, al momento de analizar los posibles beneficios que este tipo de políticas podrían conllevar, tanto para trabajadores como para la empresa, todos coinciden en que estas acciones mejorarían la motivación laboral, compromiso organizacional, desempeño, etc.

En las personas de mayor edad se distinguen dos posturas que cuestionan este tipo de acciones, una visión sostiene que las empresas no tienen la responsabilidad de enfrentar este tipo de conflictos, y la otra tiene que ver con la desconfianza que existe frente a la aplicación, permanencia y utilidad de las acciones en conciliación. Esto puede deberse a pasadas frustraciones que ambas personas ya han experimentado respecto a este tipo de temáticas, pues ambos señalaron haber sufrido intensamente este tipo de conflictos.

Todos, finalmente, concluyen en lo importante que es el desarrollo de este tipo de acciones, los múltiples beneficios que conlleva, sin embargo, para que esto resulte positivo todos reconocen la importancia de incluir una perspectiva de corresponsabilidad, pues entre líneas asumen una distribución desigual de las labores debido a los estereotipos de roles. Los jóvenes además, reiteran la necesidad de trabajar bajo un concepto amplio de conciliación, un modelo no reduccionista, que incluya aspectos de la vida personal, ya que además, como señala uno de los psicólogos del área de selección, que participó del focus group, “la brecha generacional ha aumentado, actualmente de diez ingresos que estoy haciendo, cinco son personas de entre veinte y treinta años, solteros sin hijos, y

quedan excluidos de estos beneficios de paternidad, entonces debería ser un beneficio de horario flexible donde el beneficiario va a ser distinto.”

La mayoría del grupo reconoce vivir conflictos de conciliación. Para el caso de madres y padres, este tipo de conflictos genera sentimientos más angustiantes que para los jóvenes, por lo que este tipo de tensiones y su intensidad dependen de la etapa de vida de cada persona.

En ambos focus group, las personas manifestaron la necesidad de generar espacios para cumplir con sus deberes domésticos, situaciones prácticas del día a día. Esto llama la atención, pues a pesar de que los jóvenes hicieron hincapié en incluir la esfera individual, al momento de declarar sus conflictos, ninguno mencionó la falta de espacios, recursos o tiempo para fomentar acciones propias de la subjetividad del sujeto.

Las estrategias para minimizar las tensiones conciliatorias son: contacto telefónico, uso de redes sociales, el acceso a automóvil y la contratación de servicios domésticos, por lo que quienes no tengan el poder adquisitivo para contratar estos servicios se ven enfrentados a una tensión conciliatoria mayor.

Al analizar su situación actual en la empresa, la mayoría se siente tranquilo pues cuentan con la flexibilidad que les otorga su jefatura para realizar ciertos trámites importantes. Esta flexibilidad relativa, genera una transitoria sensación de tranquilidad, la cual podría variar en la medida en que cambien las personas que trabajan en la compañía. Esta situación mantiene estables y silenciosas las exigencias de los trabajadores, pues hoy sí tienen espacios para realizar las demandas domésticas más urgentes. Sin embargo, se ocultan sentimientos más profundos, ya que no consideran aspectos de desarrollo personal, ninguna de las personas que participaron de este estudio manifestó la necesidad de estrechar lazos con su pareja, tener tiempo de recreación con sus hijos, disponibilidad para poder compartir con la familia extensa, desarrollo de la conciencia social y personal, entre otros. Esto puede deberse al sistema en el cual se encuentran sometidas las personas, y en las metas que hoy se exigen, las cuales no generan espacio para pensar en este otro tipo de necesidades. Este es un círculo dañino y enfermizo para la sociedad, las personas se sienten tranquilas de tener un jefe que les dé permiso para actualizar su carnet o para ir a ver el acto de su hijo, pero no cuestionan sus sentimientos más allá. Como el sistema es perverso las personas quedan satisfechas con estas acciones, acallando otras emociones que se manifiestan por ejemplo en la desconfianza de las personas mayores, sin embargo,

al no expresarse no son abordados por la empresa, ¿para qué una empresa va a desarrollar acciones de conciliación si sus trabajadores están conformes con lo que tienen?

En general las personas creen que en la empresa sí se pueden tomar medidas, pero para ello es necesario contar con una visión de compañía, respaldada por el directorio y gerentes. Se percibe que existe un buen clima en cuanto a la relación con las jefaturas, lo cual genera un positivo sentimiento de conciliación, sin embargo, estas acciones autónomas de algunos líderes podrían estandarizarse, limitando a su vez, sentimientos de injusticia, unificando y respaldando la cultura familiar que quiere mantener como sello MPC.

4.3 Prácticas de Conciliación en Chile

Actualmente en Chile el concepto de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo no es totalmente extraño ni ajeno a la realidad local. Cambios en las leyes laborales han comenzado a movilizar paulatinamente las capas que envuelven la forma de organizar y distribuir el trabajo, generando espacios de coexistencia para los nuevos modelos culturales y sociales. Normas de Protección a la Maternidad, Permiso Postnatal Parental, Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, fomento a la Educación Parvularia, son algunas de las medidas generadas por la legislación chilena en post de una mejor alianza entre las esferas públicas y privadas de las personas. Sin embargo, estos avances no son gestados desde una visión holística, capaz de incluir: enfoque de género, corresponsabilidad, inclusión y las nuevas demandas generacionales; entramado a partir del cual se podría generar un impacto real en el bienestar de los trabajadores.

Desde organismos públicos como el Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Civil, SERNAM, entre otros, se han desarrollado instrumentos e instructivos capaces de colaborar a la implementación de estrategias voluntarias de conciliación, tanto para organismos públicos como privados, sin embargo, la aplicación y despliegue de estas medidas al parecer no ha tenido trascendencia, pues no existe un registro del impacto de estas acciones.

En el sector privado tampoco existe una gran promoción y desarrollo de acciones en materias de conciliación. La Encuesta Laboral (ENCLA), desarrollada por la Dirección del Trabajo, cuyo objetivo es conocer las condiciones y relaciones de trabajo en Chile, incorporó por primera vez el año 2011 un capítulo denominado “Conciliación, Trabajo y Familia”. Los datos de dicho estudio, se centraron en el cumplimiento, por parte de las empresas, de las normativas legales vigentes, como la existencia

o bono de sala cuna, otorgamiento de permisos y licencias médicas, modalidades de capacitación, entre otros, todos aspectos básicos desde una mirada de conciliación.

A continuación, se presentan algunos datos de la encuesta ENCLA que grafican la realidad del sector privado en esta materia:

“...del total de empresas del universo de la encuesta (79.786), solo un 11,8% tiene 20 o más mujeres contratadas y, por lo tanto, está obligada a proveer de sala cuna (9.445 empresas).” (Dirección del Trabajo, 2012).

“De las 7.092 empresas que tienen trabajadoras con hijos menores de dos años, el 72,4% proporciona sala cuna, mientras que el 27,6% de las empresas obligadas a hacerlo, incumple la norma.” (Dirección del Trabajo, 2012).

“Tratándose de las licencias por enfermedad grave del hijo menor de un año destaca el escaso uso de ellas por parte de los trabajadores (0,1%), lo que reafirma que las responsabilidades familiares [...] siguen siendo mayoritariamente un deber de las mujeres (10,4%).” (Dirección del Trabajo, 2012).

“Respecto de proponer medidas de conciliación, uno de cada cinco dirigentes sindicales (21,3%) señaló que sí lo hacía [...]. En cambio, las denuncias respecto del incumplimiento de leyes vinculadas a la protección a la maternidad, el acoso sexual e igualdad de remuneraciones son muy reducidas (7,9%)...” (Dirección del Trabajo, 2012).

Con estos datos es posible concluir que la mayoría de las empresas en Chile, se encuentran muy atrasadas en materia de conciliación, ya que solo despliegan esfuerzos mínimos por cumplir lo establecido por la ley. A estos datos, es importante añadir, que en la encuesta ENCLA versión 2014, se eliminó el capítulo Conciliación, Trabajo y Familia.

Bajo este panorama destaca el trabajo realizado por la Fundación Chile Unido, entidad privada sin fines de lucro que anualmente realiza el estudio y posterior ranking de las “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, el cual tiene por objetivo “identificar el estado actual de las prácticas de Conciliación Trabajo-Familia entre las organizaciones participantes, indagando en la existencia, uso y valoración de estas prácticas por parte de sus colaboradores.” (Fundación Chile Unido, 2016).

En la última versión publicada de este estudio (2016), Fundación Chile Unido contó con la participación de 90 empresas, cada una de las cuales presentó las acciones que han desarrollado y aplicado en materia de conciliación, las cuales fueron agrupadas en las siguientes categorías (Fundación Chile Unido, 2016)⁴:

1. Flexibilidad Laboral
2. Descanso Maternal y Paternal
3. Cuidado de los hijos en sala cuna o jardín infantil
4. Permiso para el cuidado de los hijos
5. Apoyos Económicos
6. Desarrollo Personal
7. Integración Familiar
8. Nuevas prácticas de conciliación
9. Capacitación para el desarrollo de carrera

A continuación, se presenta una tabla a partir de los datos obtenidos por el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” (Fundación Chile Unido, 2016), en la cual se exponen las acciones en conciliación trabajo-familia con mayor porcentaje de aplicación por parte de las empresas participantes del estudio. Es importante mencionar que dos de las acciones más desarrolladas fueron eliminadas de esta nómina por corresponder a una acción establecida por la ley (sala cuna para los hijos de hasta dos años para las madres trabajadoras y días de permiso por matrimonio, nacimiento y fallecimiento de familiares directos).

CATEGORÍA	ACCIONES	% DE ACCESO
Apoyos económicos	Seguro médico complementario para la familia	96%
Programas de capacitación	Cursos de perfeccionamiento gratuitos	96%
Apoyos económicos	Seguro de vida para el colaborador	92%
Programas de capacitación	Curso de liderazgo y coaching	91%
Permisos para el cuidado de hijos	Trámites personales relacionados con sus hijos	89%
Apoyos económicos	Bono matrimonial y por natalidad	88%
Apoyos económicos	Aguinaldo o bono de 18 de septiembre	87%
Apoyos económicos	Regalo de navidad para los hijos	87%
Permisos para el cuidado de hijos	Reuniones o presentaciones de los hijos	86%

⁴ Anexo 3: Tabla detallada de acciones en Conciliación Trabajo- Familia por categoría.

Apoyos económicos	Aguinaldo o bono navideño	86%
Permisos para el cuidado de hijos	Visita al médico o dentista de sus hijos	84%
Desarrollo personal	Programa de vida saludable	84%
Descanso maternal y parental	Regalo para el recién nacido	82%
Descanso maternal y parental	Flexibilidad horaria	82%
Apoyos económicos	Bono o ticket para servicio de alimentación	82%
Flexibilidad laboral	Salir temprano los viernes	81%
Descanso maternal y parental	Permiso para acompañar a la pareja/esposa, o llevar a los recién nacidos a los controles	81%
Integración familiar	Convenios con lugares de recreación	81%
Descanso maternal y parental	Pago de diferencia entre el sueldo y tope UF del subsidio postnatal maternal.	80%
Desarrollo personal	Centro de deportes (de la empresa o en convenio)	80%

Las acciones presentadas en la tabla corresponden a todas aquellas que obtuvieron un puntaje igual o superior al 80% de aplicación. De un total de 68 beneficios u acciones conciliatorias (fuera de lo establecido en el código del trabajo) 20 son desarrollados por más del 80% de las empresas del estudio. Distribuyéndose de la siguiente manera según su categoría:

CATEGORÍA	ACCIONES CONCILIATORIAS
Apoyos económicos	7
Descanso maternal y parental	4
Permisos para el cuidado de hijos	3
Desarrollo personal	2
Programas de capacitación	2
Flexibilidad laboral	1
Integración familiar	1

De acuerdo a estos datos, se puede concluir que el mayor número de beneficios entregados en materia de conciliación se relaciona directamente con aportes económicos, lo cual desde el modelo de Recompensa Total, sólo permite cubrir un nivel estándar de necesidades y requerimientos, limitando la posibilidad de generar acciones intangibles de recompensa, sesgando la propuesta de valor para el trabajador. La segunda categoría, con mayor número de acciones aplicadas es la de descanso maternal y parental, lo cual sumado a la categoría de permisos para el cuidado de los hijos, deja en evidencia la clara tendencia a vincular este tipo de acciones al rol parental de los trabajadores, lo cual es de esperar, evidentemente, pues el estudio califica a las mejores empresas para padres y madres. Sin

embargo, es interesante detenerse en este punto, ya que como se señaló, este es uno de los pocos estudios que arroja cifras en materias de conciliación, lo cual demuestra que en Chile aún este tipo de políticas, en su mayoría, además de ser escasas y enfocarse en compensaciones económicas, no incluyen aspectos subjetivos del individuo más allá de sus requerimientos materiales. No obstante, el estudio analizado sí considera, implícitamente esta última dimensión, permitiendo distinguir tres categorías que podrían responder a otro tipo de necesidades intrínsecas de los trabajadores: Desarrollo Personal, Flexibilidad Laboral y Programas de Capacitación. Que estas dimensiones estén incluidas en el estudio, genera un avance en cuanto a la posibilidad de maximizar el rango de iniciativas promovidas por las áreas de recursos humanos, pues instala el tema, amplía la mirada y permite cuestionar las estrategias actualmente utilizadas.

Es importante que en Chile tanto las empresas, organismos públicos, fundaciones, consultoras, etc., comiencen a incluir la dimensión Vida Personal dentro del marco de las estrategias de conciliación. Resulta necesario considerar las demandas de las nuevas generaciones, en un nuevo nivel de acción, centrado en la multiplicidad y diversidad de necesidades y anhelos de los individuos. La visión de mundo de los jóvenes ha generado grandes desafíos para las empresas, ya que los aspectos financieros de la recompensa, a pesar de ser claves en el actual sistema, *“no son suficientes para reforzar comportamientos discrecionales o soportar el tipo de desempeño que muchas organizaciones buscan hoy”* (León, 2013) lo cual podría ser abordado desde una visión holística de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo.

El estudio “Tendencias Anuales en Sueldos, Beneficios y Lugares de Trabajo 2018” de la consultora internacional Randstad para Chile (Randstad Chile, 2018), arrojó, a partir de 700 entrevistas realizadas a ejecutivos de compañías chilenas de diferentes rubros, que retener a los mejores trabajadores se encuentra dentro de sus desafíos más importantes, ya que además de las exigencias de los jóvenes profesionales, existe escasez de talentos dado los nuevos modelos de contratación, más exhaustivos y que han incluido el calce de los profesionales con la cultura y valores de la empresa lo cual dificulta el proceso. En esta línea *“...contar con políticas laborales flexibles, tener un buen balance vida personal-laboral, sueldos competitivos y una fuerte marca empleadora, son elementos clave para captar candidatos.”* (Randstad Chile, 2018).

Según los datos de Randstad, los tres elementos de recompensa total más efectivos para la retención de talentos son: Desarrollo de Carrera, Salarios Competitivos y Opciones de Trabajo Flexible, siendo este último el único que aumentó su porcentaje de efectividad en comparación con los datos del año

2017, generando una tendencia al alza del trabajo flexible que, sin embargo, como también reflejan los datos, continúa siendo una de las acciones menos implementadas por las empresas.

La siguiente tabla, presenta los porcentajes comparativos entre los años 2017 y 2018 respecto a las estrategias más efectivas para la retención de talentos en contraste con los efectivamente ofertados por las empresas:

BENEFICIOS MÁS EFECTIVOS PARA RETENER TALENTOS			BENEFICIOS OFRECIDOS POR LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES	
2017	2018		2018	2017
80.8%	78.1%	Desarrollo de carrera	50.7%	40.8%
83.5%	75.3%	Salarios competitivos	58.9%	52.5%
56.9%	64.8%	Opciones de trabajo flexible	35.2%	33.7%

A partir de estos datos, resulta aún más interesante el desarrollo de acciones en conciliación que incluyan las tres esferas de acción: trabajo, familia y vida personal, pues a partir de ellas es posible diseñar un programa completo que acompañe las distintas etapas de vida y requerimientos de los colaboradores, a través de una malla compleja y adaptativa capaz de generar efectivas retribuciones tanto para los trabajadores, empresas y la sociedad en su conjunto, permitiendo avanzar en la construcción de un modelo de Recompensa Total, que permee a lo netamente económico y permita una adecuada conciliación de los distintos roles de las personas, potenciando lo mejor de sí en cada uno de ellos.

En esta línea de pensamiento cabe destacar el manual de “Orientaciones para la Elaboración de Protocolos de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo” desarrollado por el Servicio Civil, que es uno de los pocos instructivos que incluye una visión holística de la conciliación en Chile. Además, se destaca la certificación “NCh3262-2012 Sistemas de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal”, cuyo objetivo es otorgar, a través del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) el Sello Iguala-Conciliación, entregado a las organizaciones públicas o privadas que voluntariamente tomen la decisión estratégica de alinear “sus recursos –

humanos, financieros, materiales y de información- en pos del logro del objetivo de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad.” (Faúndez, Peyrin y Weinstein, 2013). Ambos son buenos instrumentos para iniciar procesos de conciliación al interior de las organizaciones.

A. Prácticas de Conciliación en Chile - Rubro de la Construcción

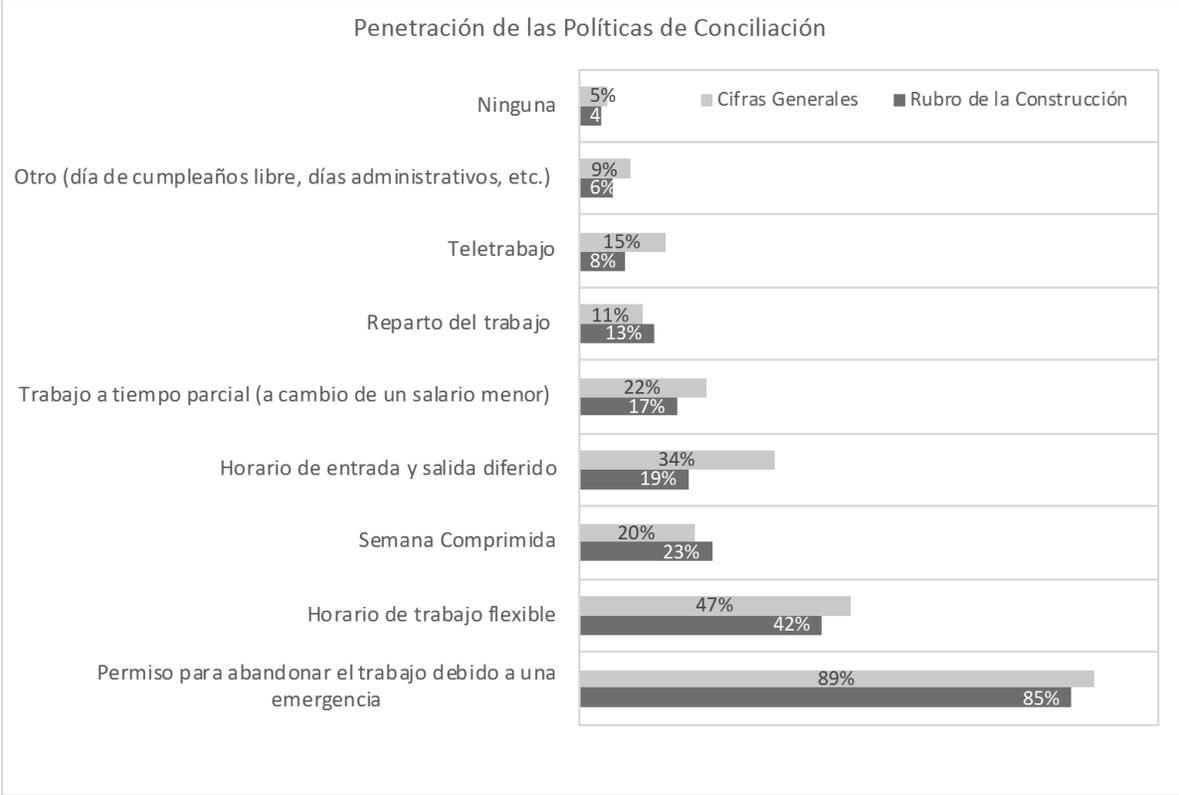
En relación a las prácticas de conciliación desarrolladas en el rubro de la construcción en Chile, no son muchos los antecedentes que se tienen al respecto, clara señal del bajo desarrollo de esta temática en este sector productivo. No obstante, el “Estudio de Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas” realizado por el SERNAM en conjunto con la Universidad de los Andes, incluye cifras interesantes de considerar, pues cuenta con la participación de empresas constructoras. Este estudio se configura como un diagnóstico, por sector productivo, respecto a la situación actual del país en relación a los programas de conciliación, para lo cual se realizaron 43 entrevistas a profesionales de recursos humanos y 1314 encuestas a trabajadores de distintos gremios.

Al igual que el trabajo realizado por la Fundación Chile Unido, el presente estudio es un aporte para el desarrollo de estrategias pensadas desde un modelo de Recompensa Total, pues incluye dentro de sus categorías de medición, compensaciones no económicas conciliatorias, lo cual amplía el debate cuestionando el desarrollo de acciones que incluyan aspectos como ambiente laboral y desarrollo personal.

A continuación, se presentan los datos de participación por sector productivo del estudio de “Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas” (Tarud, Cano, Bosch y Riumalló, 2014).

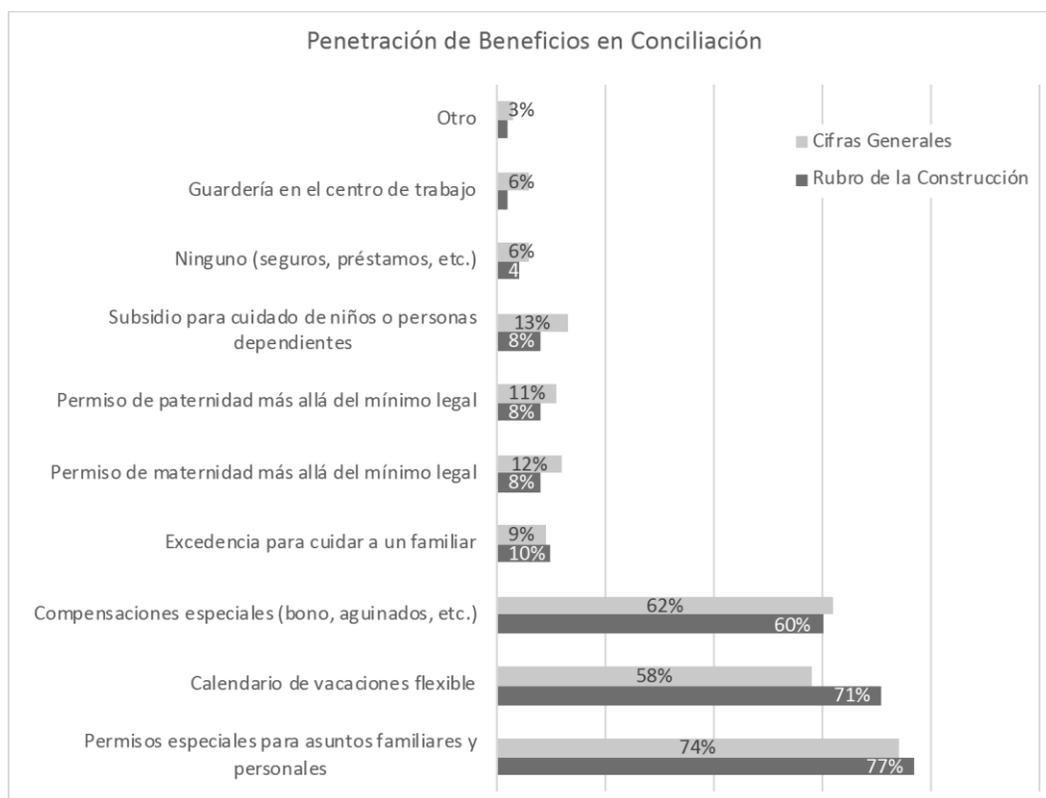
SECTOR PRODUCTIVO	Nº ENTREVISTAS	% PARTICIPACION ENCUESTA
CNC	9	32%
ABIF	5	7%
SOFOFA	10	15%
SONAMI	3	5%
CCHC	4	5%
SNA	3	5%
EDUCACIÓN	1	19%
SECTOR PÚBLICO	8	7%
OTROS	0	6%

A través de la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC), asociación gremial del rubro, este sector quedó representado en el estudio por 4 empresas constructoras (mediante entrevistas a personal de recursos humanos) y por un 5% del total de los trabajadores encuestados, lo cual permitió obtener los siguientes datos comparativos en relación a las acciones aplicadas en materia de conciliación (Tarud et al., 2014):



Dentro de las políticas con mayor acceso uso y valoración indicadas por los trabajadores de la construcción y que desde el modelo de Recompensa Total pueden asociarse a una dimensión de ambiente, destacan las siguientes: Permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar y/o personal, horario de trabajo flexible y en tercer lugar semana comprimida (medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana). Llama la atención el alto porcentaje que obtuvo el permiso para abandonar el trabajo debido a alguna emergencia por el sobre el resto de los beneficios, sin embargo, no es una característica particular del rubro, pues como se observa en el gráfico, al analizar los resultados de manera general las cifras son bastante parecidas. La única diferencia respecto a la tendencia general es que en la construcción tienen menor acceso a un horario de entrada diferido, situación que puede deberse a la condición propia del trabajo en obra, pues este estudio incluye tanto a trabajadores de faena como de oficina.

En relación a los beneficios entregados en materia de conciliación, se obtuvieron los siguientes resultados (Tarud et al., 2014):



Al igual que en el gráfico anterior la tendencia de los beneficios en conciliación coincide con los números de las empresas constructoras. Hay una leve diferencia positiva, a favor para el rubro de la construcción, respecto a los dos beneficios más implementados.

Otros datos interesantes del estudio “Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas” es la evaluación que realizan los trabajadores sobre la promoción de acciones en conciliación, en la cual la CCHC obtuvo el penúltimo lugar, transformándose en uno de los sectores peor evaluados. Esta crítica podría explicarse a causa de la informalidad que existe en la entrega de los beneficios en el rubro de la construcción “es en el sector de CChC donde prima la informalidad ya que un 42% de los encuestados correspondientes a este sector mencionan que solo hay mecanismos informales” (Tarud et al., 2014). Esto quiere decir que para acceder a este tipo de beneficios no existen protocolos establecidos y la aprobación de la solicitud de estos queda sujeta al criterio de las jefaturas.

En relación a las demandas sindicales, según los datos de la encuesta ENCLA, “tratándose de proponer alternativas de conciliación trabajo familia, es en Agricultura, Servicios Comunitarios y en la Construcción donde aparecen los menores porcentajes de empresas que llevan a cabo este tipo de acciones.” (Dirección del Trabajo, 2012).

En cuanto a los instrumentos de evaluación, en el rubro de la construcción solo un 14% reconoce tener medios formales para conocer la percepción y satisfacción de los trabajadores respecto a las estrategias de conciliación, cifra no muy lejana al promedio general (20%).

Por último, cabe mencionar la baja participación -voluntaria- de las empresas constructoras e inmobiliarias en estudios relacionado a temáticas de conciliación, lo cual queda reflejado en la escasa participación del rubro en el “Estudio Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” obteniendo el porcentaje más bajo de representación (2,2 %). Sucede lo mismo en el “Estudio de Tendencias Anuales en Sueldos, Beneficios y Lugares de Trabajo” con un 4,6% de participación. Considerando la importancia y magnitud que tiene el rubro de la construcción en Chile estas cifras llaman la atención.

B. Entrevistas a Profesionales del Rubro de la Construcción

Para obtener una mirada más detallada de las políticas en conciliación que se están realizando actualmente en las empresas constructoras, se realizaron tres entrevistas exploratorias a profesionales de recursos humanos que se desempeñan en empresas del rubro, para conocer su percepción respecto al tema e indagar en las prácticas más utilizadas y valoradas⁵.

EMPRESA	OBJETIVO DEL NEGOCIO	DOTACIÓN TOTAL
1	Obras civiles, urbanización e inmobiliaria	7432
2	Obras previas de construcción	2850
3	Obras de infraestructura y construcción civil pesada	2500

⁵ Anexo 4: Entrevistas Profesionales del Rubro de la Construcción.

Al analizar las respuestas de los entrevistados es posible detectar conocimiento respecto a la temática planteada; no manifiestan dudas respecto al concepto y rápidamente logran identificar los beneficios que entrega su empresa en materias de conciliación, sin embargo, en los tres casos, todos hacen una relación directa entre conciliación- familia- trabajo excluyendo el aspecto vida personal.

Según los datos entregados por los profesionales entrevistados, todos cuentan en sus respectivas empresas, con a los menos tres acciones en la línea de la conciliación trabajo-familia, sin embargo, ninguna incorpora estos beneficios dentro de un plan o política mayor, por ejemplo, de recompensa total, que structure y defina un objetivo o propuesta de valor al empleado, capaz de generar un impacto positivo en términos de satisfacción, retención y atracción de talentos.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los beneficios entregados por cada empresa:

EMPRESA	CATEGORÍA	BENEFICIO
1	Apoyo Económico	Seguro Complementario de Salud
	Apoyo Económico	Seguro de Vida
	Apoyo Económico	Convenio dental y oftalmológico
	Apoyo Económico	Vale de alimentación
	Flexibilidad Laboral	Tarde libre de cumpleaños
	Desarrollo Personal	Convenio gimnasio
	Apoyo Económico	Becas de estudio
	Programas de Capacitación	Capacitación
2	Integración Familiar	Paseo de vacaciones para los hijos
	Integración Familiar	Fiesta de Navidad
	Apoyo Económico	Aguinaldos
3	Integración Familiar	Celebración fin de año
	Integración Familiar	Actividades familiares
	Apoyo Económico	Pago de asignaciones

El desarrollo de estrategias en conciliación, según los datos presentados en la tabla, se concentran en las categorías: Apoyo Económico e Integración Familiar. El Apoyo Económico (recompensa extrínseca) que tiene que ver con la entrega de bonos, aguinaldos y convenios, y la Integración Familiar (recompensa intrínseca) la cual se relaciona netamente con el desarrollo de actividades y celebraciones extra-laborales en las que se incluye a la familia del trabajador.

Ninguna de las empresas consultadas cuenta con instrumentos de evaluación para este tipo de beneficios, por lo que no tienen indicadores que permitan hacer una indagación mayor respecto a la satisfacción e impacto de estas medidas. Solo en la empresa 1 se está considerando la aplicación de una encuesta para conocer la opinión de los trabajadores, “dentro de las planificaciones 2019, está el desafío de poder levantar información de los mismos trabajadores a través de alguna encuesta que nos pueda entregar resultados y evaluar la continuidad de algunos convenio y/o mejorar.” (Entrevista Empresa 1).

Dentro de los relatos, dos de las personas entrevistadas (Empresa 2 y 3), mencionan que para los líderes de sus organizaciones este tipo de asuntos no son relevantes y que hace años no se actualiza la malla de beneficios ni se plantea la posibilidad de una evaluación al respecto, lo cual limita el desarrollo de una propuesta de valor para los empleados que a su vez pueda conectarse con la estrategia de la compañía, pues para esto es fundamental contar con el apoyo e interés de los directores y líderes de la empresa.

C. Conclusiones Prácticas de Conciliación en Chile

Las políticas de conciliación no son una novedad. En Chile, en los últimos diez años, se han desarrollado diversas estrategias que buscan promover el desarrollo íntegro de las personas a través de una conciliación laboral, personal y familiar. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes, pues no han logrado introducirse en las capas superiores de las organizaciones. Al parecer los instructivos, ranking, protocolos y estudios no han logrado captar la atención de los empresarios para quienes esto es un asunto secundario. Sin embargo, las cifras van forzando este encuentro. La alta rotación y fuga de talentos, transforman a este tipo de políticas en una atractiva solución.

Pese a estos esfuerzos y cambios, aún, la mayoría de las empresas del país no alcanzan siquiera a cumplir las exigencias mínimas establecidas en el código del trabajo, pues la ley continúa dejando espacios abiertos para la desigualdad de género, inequidad social, discriminación, entre otras enfermedades sociales.

Otro aspecto relevante que se puede distinguir en este apartado, es la exclusión, en el desarrollo de acciones en conciliación, de la dimensión “Vida Personal”. El peso de la familia está arraigado en nuestro sistema sociocultural, excluyendo a jóvenes, adultos mayores y nuevas formas de familia;

limitando el impacto de este tipo de beneficios, dejando a un lado por ejemplo, la retención de buenos trabajadores solteros y el desarrollo subjetivo de las personas. Sumado a esto, se distingue que las escasas acciones realizadas, son beneficios aislados, dispersos, que no forman parte de una estrategia mayor de recompensa total capaz de generar valor para la organización y para los trabajadores, pues son acciones inconexas que no dialogan con la estrategia de la compañía ni con las necesidades de los colaboradores.

A partir de los estudios presentados, se puede concluir que en Chile una de las categorías de beneficios en conciliación con mayor acceso es la de “Apoyo Económico”. Seguros de salud y vida, bonos y aguinaldos lideran los rankings limitando la estrategia, desde la perspectiva de Recompensa Total de Tower Watson a la dimensión de “Remuneraciones Básicas”. Estos datos demuestran como el modelo de corresponsabilidad no ha sido incorporado, manteniendo y fortaleciendo las desigualdades respecto a la carga laboral y doméstica exigida de manera distinta a hombres y mujeres.

Los permisos para el cuidado de los hijos o para situaciones de urgencia es otro de los beneficios de mayor acceso, y tímidamente comienzan a aparecer algunas opciones de flexibilidad. En relación al rubro de la construcción las tendencias siguen el mismo camino, sin embargo, se incorpora el carácter informal para este tipo de beneficios. Al no existir una política capaz de abarcar las distintas dimensiones de la conciliación y modelos de evaluación, los esfuerzos por desarrollar políticas en esta línea se reducen a acciones sin sentido, exclusivas para algunos.

5. Propuesta de Intervención

Una vez revisado los actuales modelos de conciliación; indagado en las acciones y beneficios que desde esta perspectiva son mayormente otorgados a los trabajadores chilenos; analizar esta situación desde la óptica del rubro de la construcción, y finalmente amalgamar este contexto con las cifras y percepciones de los trabajadores de Moller y Pérez-Cotapos, es posible presentar a continuación, una propuesta de intervención cuyo objetivo es avanzar en esta materia al interior de la compañía.

Todo modelo de intervención que se realice desde un enfoque de investigación-acción debe, para ser aplicado y traspasar la teoría, como primer paso, coincidir en la definición del problema. El equipo interventor que en este caso es la Gerencia de Recursos Humanos, como el cliente representado por los ejecutivos y directores de MPC, deben coincidir en que es necesario tomar medidas frente a los cambios demográficos que está viviendo la compañía, que no son más que una permeabilización de los cambios sociales y culturales a nivel nacional e internacional. Ambas visiones deben entender que en la medida en que no se preste atención y se adapten las condiciones laborales a esta nueva realidad, factores fundamentales para el crecimiento y mantención de la compañía podrían ser afectados.

Las situaciones a las cuales hoy se enfrenta la compañía son las siguientes:

- Cambio demográfico y perfil profesional de la dotación de MPC.
- Sentimiento de disparidad en el acceso a opciones de flexibilización laboral.
- Aumento en el número de renunciadas voluntarias y fuga de talentos jóvenes.

Las políticas de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, desde un enfoque de corresponsabilidad permiten enfrentar estos cambios, promoviendo una mejor calidad de vida de los trabajadores y generando externalidades positivas para la empresa. También es importante destacar que MPC se encuentra inmersa en continuos e intensos procesos de cambios, debido a una nueva estrategia de negocio, a través de la diversificación de mercados, lo cual ha implicado un aumento significativo de la dotación, lo que a su vez está requiriendo nuevas estrategias de reclutamiento y atracción de profesionales.

Entendiendo este desafío, el primer paso del plan de intervención debe surgir al interior de la Gerencia de Recursos Humanos, definiendo una estrategia que se alinee con la de la organización, para el cual todas las áreas deberán trabajar en equipo teniendo en mente este horizonte. En este primer paso se

espera una directriz clara por parte del gerente de área y las jefaturas, capaz de delimitar responsabilidades y etapas del proceso. Además, es necesario que en esta etapa todos los miembros del equipo se capaciten respecto a la teoría que respalda este tipo de política.

El siguiente paso debe enfocarse en la cuantificación de los datos, para ello es necesario aplicar un instrumento cualitativo que permita tener mayor definición respecto a los requerimientos de los trabajadores. Para este estudio, solo pudieron realizarse dos focus group. Sería interesante ampliar este número y aplicar alguno de los instrumentos de diagnóstico propuestos en los protocolos de conciliación antes presentados, adaptándolo a las posibilidades de la compañía. Esta información permitirá desarrollar una estrategia de acción que apunte a las necesidades y expectativas de la mayoría de los trabajadores.

En paralelo, es importante sistematizar la aplicación de las entrevistas de salida, ya que son una fuente fundamental de información, que permite monitorear situaciones particulares de cada área de trabajo, conocer en profundidad el interior de la empresa, las necesidades de los trabajadores, la dirección de los líderes y los motivos de salida o razones de cambio de la organización. Actualmente las entrevistas de salida se realizan en la medida que el equipo de RRHH cuenta con la disponibilidad para aplicarlas.

Una vez obtenida y procesada esta información, debe ser presentada al comité de gerentes y directorio para conocer su opinión, interés y evaluación respecto al desarrollo de una política de conciliación. Esta etapa es crucial para el desarrollo de la propuesta de intervención, ya que a modo de termómetro permitirá reconocer la reacción de los directores frente al tema y estimar su respaldo político. Se recomienda, para comenzar a posicionar el tema, generar instancias previas e informales de conversación, con líderes claves e influyentes, presentando los cambios que está viviendo la compañía en materias de personal y sus repercusiones. En paralelo se propone dar un espacio más relevante en los informes de gestión, a las cifras relacionadas a la problemática, para validar los argumentos y posicionar los hechos frente a la plana ejecutiva. De no contar con el respaldo de los líderes, las posibilidades de transformación serán limitadas, ya que para generar este tipo de intervenciones se requiere, además de aportes económicos, una potente transformación de la cultura organizacional.

A partir del diagnóstico realizado a MPC se identifica una cultura organizacional tradicional, protocolar, vertical, marcada por una estructura jerárquica en la que las jefaturas tienen la última palabra respecto a la mayoría de los temas, incluido el acceso a los beneficios y la toma de decisión frente a permisos que tangencial, pero significativamente, repercuten en aspectos de la vida personal

de los trabajadores. Se reconoce además un ambiente de sobrecarga en el cual se asocia la idea de “buen trabajador” a quien pasa más tiempo en la oficina en vez del cumplimiento de metas y la eficiencia.

En consecuencia, una de las barreras más recurrentes es la cultura organizacional (Lewis, 2010), la cual es sostenida por el juicio que los directivos poseen respecto al comportamiento de los trabajadores, de aquí la importancia de contar con su respaldo. Es por ello que se propone un proceso de aprendizaje transformacional (Coutu, 2002) de largo plazo, el cual comience poniendo el tema sobre la mesa a partir de cifras concretas, que respalden la necesidad del cambio y los beneficios que conlleva una política de conciliación, reconociendo la necesidad de innovar en cuanto a las estrategias de recursos humanos, fortaleciendo a su vez el trabajo por objetivos y que en el tiempo permitan desarrollar una política de recompensa total que sea un pilar organizacional. En esta dimensión es posible reconocer que los líderes de la empresa tienen una alta conciencia respecto a la calidad de vida de los trabajadores, siempre han manifestado la importancia de posicionarse como una empresa líder en el rubro respecto a materias de recursos humanos, y asumen la necesidad de generar estrategias para retener talentos. Por estas razones es de esperar la factibilidad de este proyecto, sin dejar de considerar la dificultad que implica el cambio de una cultura tradicional como la de MPC.

Cabe mencionar, que a partir del diagnóstico realizado al rubro de la construcción en materia de conciliación, fue posible posicionar a MPC comparativamente respecto a los beneficios entregados por otras constructoras, obteniendo un resultado bastante favorable, pues no existen empresas del rubro innovadoras desde este enfoque, por lo que con los actuales beneficios que tiene la empresa cumple con el promedio estándar. Por esta razón, y considerando la burocracia de los procesos internos de la empresa, mientras se avanza en la obtención del respaldo de la plana mayor a partir de un proceso aprendizaje transformacional, podrían tomarse algunas medidas que se presentan a continuación.

Considerando que uno de los factores mal evaluados por los trabajadores es la falta de comunicación y reconocimiento de los beneficios (problema que apareció tanto en la evaluación de clima organizacional como en los focus group) se propone lo siguiente:

- Analizar los beneficios actuales y reconocer cuales pertenecen a una estrategia de conciliación (seguros de salud, paseos para los niños, servicio de casino, semana comprimida, programa deportivo, etc.).

- Unificar estos beneficios identificados en un solo programa, con nombres amigables y cercanos a la gente.
- Generar más contenido gráfico respecto a los beneficios de la empresa, promoviendo una campaña de comunicación y marketing interno (catálogo digital, mailing, folletería, noticias, publicaciones en los diarios murales, charlas de beneficios, etc.).
- Evaluar los beneficios actuales, para distribuir los recursos de aquellos que no son valorados en nuevos beneficios de conciliación.
- Promover convenios y alianzas estratégicas con entidades de salud, cultura y recreación, lo cual no implica un costo adicional para la compañía.

Estos cambios permitirían mejorar la percepción de los trabajadores respecto a sus condiciones de trabajo, impactando positivamente en su nivel de satisfacción y reconocimiento. Sin embargo, es importante destacar que estas acciones son parte de un proceso mayor, que deben avanzar de forma paralela a la negociación con los directivos, pues por si solas no tendrán repercusión en el avance hacia una política de conciliación, ya que de manera aislada, estas acciones, no logran resolver el conflicto de base, que tiene que ver con la obstrucción en el desarrollo de los roles que debe asumir una persona en los diversos dominios de su vida. Estas medidas tampoco atañen a uno de los problemas más graves de la empresa, que es la fuga de talentos jóvenes, pues la flexibilidad es uno de los principales medios para responder a este problema, el cual no es abordado en la nómina de acciones antes señaladas.

Como ya se señaló, se estima que el cambio será gradual y paulatino, por ello, en una primera etapa, se propone centrar la negociación en beneficios orientados a la Flexibilidad Laboral y el Descanso Paternal y Maternal. Estas dos medidas apuntan a resolver algunas de las nuevas demandas generacionales y fomentar la corresponsabilidad en la distribución de roles, ejes centrales de las políticas de conciliación.

Para abordar estas temáticas se propone analizar la factibilidad, costo e impacto de los siguientes beneficios, los cuales fueron seleccionados por ser unos de los más aplicados y de alto impacto:

Flexibilidad Laboral:

- Días de permiso por matrimonio, nacimiento o muerte de un familiar directo adicionales a los establecidos en la ley.

- Flexibilidad de horario de entrada y salida.
- Banco de tiempo libre.
- Tarde libre de cumpleaños.

Descanso Maternal y Paternal:

- Retorno paulatino del descanso maternal.
- Pago de diferencia de la remuneración y el subsidio tope por postnatal maternal y parental.
- Permiso para acompañar a la pareja/esposa, o llevar a los recién nacidos a los controles.
- Descanso paternal por más días de lo dispuesto por ley.

De aplicarse alguno de estos beneficios, es fundamental definir un protocolo o manual de uso, en el cual se especifiquen las condiciones y restricciones, documento que debe ser publicado, conocido y disponible para todos los usuarios, reduciendo de esta manera la informalidad de este tipo de beneficios, limitando el criterio de las jefaturas para otorgar el acceso a estos.

Otra etapa que debe acompañar el proceso de intervención, es el trabajo colaborativo con los usuarios o futuros beneficiados, sin embargo, esta acción se propone una vez iniciadas las negociaciones con el directorio y reconocido el interés que despierta esta temática en dicho grupo, para no construir expectativas inalcanzables. Se propone realizar reuniones, en formato de mesas de trabajo que contribuyan a la elección de las acciones a desarrollar y el enfoque que debe darse al modelo.

En paralelo, cada uno de los cambios debe ser acompañado de un diseño de evaluación de impacto y construcción de indicadores, que permitan monitorear estas estrategias y presentar resultados que conduzcan el proceso de negociación con la alta gerencia.

A modo de resumen se presenta el siguiente listado de etapas para el desarrollo de una política de conciliación:

- a) Compromiso y preparación respecto a las políticas de conciliación por parte de la gerencia de RRHH, definición de responsables y plazos.
- b) Diagnóstico indagatorio (cuantitativo y cualitativo) para la preparación de una propuesta inicial de trabajo.
- c) En paralelo al trabajo de diagnóstico, potenciar y evaluar los actuales beneficios.
- d) Compromiso directivo, definición de objetivos y alcance.
- e) Mesas de trabajo con los beneficiarios.

- f) Definición de las acciones a aplicar.
- g) Implementación de acciones previa campaña de difusión (en esta etapa se pueden utilizar grupos pequeños de control para realizar ajustes a las acciones antes del lanzamiento).
- h) Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación continua.

El proceso de implementación es continuo y permanente, el cual requiere tiempo para adaptarse y amalgamarse a la cultura de la organización. Lo fundamental en este proceso es gradualmente incluir y respetar permanentemente los pilares indispensables para el diseño de este tipo de políticas: igualdad, equidad y corresponsabilidad.

6. Conclusiones Finales

Las acciones en conciliación son un modelo humano de interacción laboral y constituyen una nueva forma para re-pensar el ejercicio del trabajo. Es un modelo que nos invita a centrar el valor en las personas más allá del rol que se le otorga a través de un perfil de cargo, renta, responsabilidades o contrato; la conciliación nos permite ver más allá, nos recuerda permanentemente que detrás de cada puesto de trabajo se encuentra una persona, cargada de distintas necesidades y perspectivas de vida.

La Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo propone conectar estas tres dimensiones para que en cada una de ellas puedan desenvolverse a gusto entregando lo mejor de sí. Esta perspectiva suena distante, innovadora, pareciera ser una fórmula aplicada por empresas internacionales o en países desarrollados, sin embargo, no es más que una respuesta tardía a un proceso de industrialización y capitalización global, tras el cual la distribución de los deberes domésticos y del cuidado de personas quedó cargada hacia el lado femenino. A esta situación de inequidad se suman una serie de riesgos psico-sociales tales como exigentes y extensas jornadas de trabajo, alta competitividad, supremacía del capital, individualismo, inequidad, dolores musculares, estrés, evaluaciones de desempeño...

Las acciones conciliatorias son una respuesta tardía a estos fenómenos, los síntomas superaron la fase inicial y se han transformado en dolencias crónicas difíciles de reconocer, instauradas en el cotidiano, formando parte de la rutina. En Chile, además, las medidas que podrían combatir estas dolencias y que ya se desarrollan en otros lugares del mundo, avanzan en cámara lenta, a la velocidad más lenta posible, ¿a qué se deberá esto?, ¿empresarios?, ¿políticos?, ¿o es que es que acaso nos gusta este estilo de vida?

Mientras en los países desarrollados se buscan opciones para adaptar el trabajo a las necesidades más subjetivas y emocionales de las personas, en nuestro país aún existen empresas que no contratan mujeres para esquivar el beneficio de sala cuna.

Un factor que llama la atención, en base a la información recopilada, es la pasividad de los trabajadores y movimientos sindicales respecto al actual modelo de trabajo; el dinero es una llave trascendental para la vida de las personas, tan absolutamente necesaria que logra acallar el agobio de padres y madres trabajadores. Es por ello que toma absoluta importancia el desplazamiento que

puedan realizar las nuevas generaciones a los actuales límites entre el trabajo la familia y la vida personal.

En este contexto, el rubro de la construcción, sector predominantemente masculino, resulta un espacio interesante de analizar bajo este prisma. El escaso acceso de las mujeres a este mundo ha consolidado un rígido modelo de trabajo, sin embargo, nada puede permanecer inmune a las transformaciones del tiempo.

A partir de esta perspectiva se analiza la factibilidad de aplicar acciones de conciliación en la empresa constructora Moller y Pérez-Cotapos. Esta inquietud surge principalmente a causa de una percepción personal latente; tras el sentir de un malestar colectivo, un cansancio y desmotivación permanente, una frustración constante por parte de los colaboradores frente a la incapacidad de cumplir óptimamente en todas las dimensiones que envuelven a una persona. Sí, las exigencias laborales son más fuertes y parecieran determinarnos como sujetos en el mundo, el trabajo pareciese ser el único medio para validarnos como personas, pues este sub-sistema maneja formas de evaluación permanente y mezquinos estímulos de reconocimiento que nos mantienen atados, sin embargo, ¿cómo se mide el rol de un padre o una madre?, ¿cómo se mide la capacidad de aprender cosas nuevas, la forma de relacionarnos con amigos, comer, dormir, amar? La evaluación de estas dimensiones llega de golpe y de manera drástica, cristalizada en enfermedades, violencia, permanentes dolores musculares, problemas familiares, etc.

Al revisar el contexto chileno respecto a las políticas de conciliación, resulta frustrante percatar que con los actuales beneficios que ofrece MPC a sus colaboradores, se cumple con el promedio ofertado o incluso se supera el número de acciones realizadas por la mayoría de las empresas chilenas. Sin embargo, y bajo este negativo escenario, es posible vislumbrar posibilidades de cambio, ya que la empresa cuenta con los recursos y voluntades para avanzar en esta materia. Lo principal es demostrar que este tipo de beneficios no hacen más que mejorar el sistema de todos, que el compromiso de una persona que tiene más tiempo para estar con su familia, o el de una persona que puede complementar su trabajo con su pasión por el deporte, es tan potente que su desempeño en el trabajo es más sólido, efectivo y productivo.

Desarrollar una propuesta de intervención en base a un modelo de conciliación requiere una visión compleja del modelo institucional a intervenir, tarea compleja, que interpela una comprensión holística de los sistemas y subsistemas de la organización y que exige del conocimiento de los actuales modelos

y aristas de la gestión de personas. El programa de Magister que ha permitido el desarrollo del presente estudio, otorga un bagaje actualizado respecto a las estrategias de gestión organizacional, capaces de adaptarse tanto a los requerimientos del sistema económico contemporáneo y al valor de la subjetividad, el trabajo colectivo y al reconocimiento y enaltecimiento de lo humano. Sin el sustrato teórico de los modelos de compensación y gestión de la diversidad, políticas de conciliación no tendrían base ni sentido. Comprender la lógica detrás de una determinada estrategia de compensación; el rol que juega la mujer en el mundo laboral y las fuentes de su discriminación; los procesos de gestión del cambio, entre otros conocimientos, son clave para dar sustento a este tipo de intervenciones. Pero no solo esto, el conocimiento permite un actuar y desarrollo profesional responsable, capaz de transformar e impactar positivamente en el desarrollo humano.

Quizás el desconocimiento y la subvaloración de acciones en conciliación por parte de profesionales que se desempeñan en las áreas de RRHH, ha ralentizado la incorporación de esta mirada al ejercicio de los modelos de recompensa, por ello la importancia del conocimiento y la actualización de este, pues el aprendizaje y cuestionamiento crítico permiten replantear las formas del quehacer actual.

Es fundamental acelerar la marcha del proceso de conciliación, necesitamos ponernos al día en esta materia para lo cual se requiere de un trabajo colectivo, estimulado tanto por organizaciones públicas como privadas. La dimensión vida personal no puede continuar excluida de este tipo de modelos y análisis, pues solo a través de una visión holística de las necesidades de una persona se lograrán acciones efectivas, inclusivas y respetuosas de la condición humana de los trabajadores.

7. Anexos

Anexo 1: Iniciativas para el Trabajo y la Vida Personal

<p>Estrategias basadas en el tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Horario flexible • Puestos compartidos • Permiso por paternidad • Trabajo a la distancia • Permiso por paternidad 	<p>El programa de horario flexible de la consultora administrativa A. T. Kearney ofrece ajustes de horario, trabajo a distancia y puestos "híbridos".</p> <p>El 98% de los empleados de la compañía biofarmacéutica AbbVie disfruta de un horario flexible.</p> <p>Cisco ofrece puestos compartidos e instalaciones de videoconferencias para reducir las necesidades de alejarse de la familia.</p> <p>Deloitte otorga a los trabajadores de 3 a 6 meses sabáticos con 40% del salario, además de 40 días libres al año con goce de sueldo.</p>
<p>Estrategias basadas en información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para el trabajo y la vida personal • Ayuda para reubicación • Recursos para el cuidado de adultos mayores • Servicios de orientación psicológica 	<p>Blue Cross Blue Shield de Carolina del Norte ofrece redes para los empleados que trabajan a distancia.</p> <p>Hallmark organiza reuniones mensuales para hablar sobre la administración de carreras para las mujeres.</p> <p>Johnson & Johnson promueve fines de semanas sin correos electrónicos.</p>
<p>Estrategias basadas en el dinero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidios para seguros • Prestaciones flexibles • Apoyo para la adopción • Descuentos para pago de guardería • Ayuda financiera directa • Prestaciones para la pareja que se queda en casa • Becas, reembolso de colegiaturas 	<p>Accenture ofrece una prestación de \$5,000 como ayuda para adopción.</p> <p>Carlson da a sus empleados becas con un valor de hasta \$20,000 para asistir a la Escuela de Administración Carlson de la University of Minnesota.</p> <p>Los trabajadores de Citi pueden ahorrar hasta \$5,000 al año en gastos de familiares dependientes, antes de impuestos, con una participación de hasta 30 por ciento de la compañía. Colgate-Palmolive proporciona hasta \$10,000 al año para el pago de cursos relacionados con el trabajo.</p> <p>Los empleados de Prudential que tienen niños a su cargo pueden utilizar 100 horas de respaldo para los cuidados y seis horas de servicios para la administración de cuidados geriátricos cada año.</p>
<p>Servicios directos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guarderías en las instalaciones • Gimnasio • Cuidados infantiles en el verano • Comodidades en la empresa • Servicios de conserjería • Productos de la compañía gratuitos o con descuento 	<p>Abbott proporciona una guardería infantil para 800 niños, así como descuentos en instalaciones diurnas para 2,800 niños.</p> <p>Compañías como AOL y Verizon ofrecen gimnasios en sus instalaciones y descuentos en gimnasios de todo el país.</p> <p>Bristol-Myers Squibb brinda cuidados infantiles de apoyo, de tiempo completo y de medio tiempo, para niños de hasta 5 años, y campamentos de verano para niños más grandes. Turner Broadcasting ofrece el servicio de búsqueda de nanas, paseadores de perros y cuidadores de adultos mayores.</p> <p>Los trabajadores de REI pueden participar en un programa que ofrece grandes descuentos en los productos de la compañía.</p>
<p>Estrategias de cambio de cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de una cultura de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, capacitar a los gerentes para que ayuden a los empleados a manejar los conflictos entre el trabajo y la vida personal • Vincular el salario de los gerentes con la satisfacción de los trabajadores • Enfocarse en el desempeño real de los empleados y no en el "tiempo nominal" 	<p>En American Express se establecieron redes de empleados para resolver los problemas de manera directa.</p> <p>Paul Purcell, director general de la empresa de inversiones Robert W. Baird, tiene una regla: "Aquí no hay personas tontas".</p> <p>El eslogan de la compañía W. L. Gore & Associates reza: "Nosotros no administramos al personal, esperamos que se autoadministre".</p> <p>Pearson creó Flexible Work Options Accountability Guide que capacita a los gerentes en el uso de horarios flexibles para sus trabajadores.</p>

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. Comportamiento Organizacional (17ª Edición).

Anexo 2: Pauta Focus Group

Introducción

En el marco del desarrollo del proyecto de grado para el MGP, me encuentro realizando un estudio sobre las políticas de conciliación trabajo – vida personal, mayormente valoradas por los trabajadores y promovidas en el rubro de la construcción. Este estudio, además pretende ser un aporte para la empresa haciendo emerger un punto de vista distinto al modelo actual de compensaciones.

Las políticas de conciliación en Chile son definidas por el SERNAM como “iniciativas -adicionales a las que establece la ley-, que adoptan las organizaciones destinadas a crear las condiciones para que trabajadores y trabajadoras puedan cumplir en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales. (SERNAM, 2013)

- ¿Qué opinan de este concepto?, ¿lo habían escuchado antes? (Dimensión conocimiento respecto a esta materia – barreras del conocimiento).
- ¿Creen que las empresas deben abordar esta temática? ¿Creen que las empresas deben hacerse responsables de esta necesidad de conciliación que tienen sus trabajadores, por qué? (Dimensión de corresponsabilidad y posibles barreras sociales).
- ¿Creen que para las mujeres conciliar los distintos aspectos de la vida laboral y personal es más difícil? (Distribución de roles) De ser más difícil para las mujeres ¿cómo lo resolverían?
- ¿Cómo resuelven ustedes la distribución de las responsabilidades familiares y laborales? (estrategias personales y diferencias sociales)

Otra definición de conciliación incluye la dimensión vida personal separándola de la vida familiar “Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, el que se asume no sólo referido a la relación trabajo - familia, sino que también incluye a la persona y su subjetividad.” (Servicio Civil, 2016, pp.8). ¿A qué se referirán con vida personal? (tres dimensiones de la conciliación)

- ¿Tienen espacios para resolver los aspectos de tu vida personal?
- ¿Cómo evalúan su jornada y carga laboral?
- Desde esta perspectiva, ¿cómo posicionarían a la empresa en esta materia? ¿Existe en la empresa alguna acción o beneficio que ustedes puedan asociar a esta idea de conciliación?
- Ahora que ya hemos conversado del concepto de conciliación ¿Cuáles creen ustedes que son las acciones concretas que están tomando las empresas para abordar esta temática? (¿cómo llegaron a esas acciones?)
- ¿Creen que se podrían implementar alguna de estas acciones en Moller?
- De las siguientes estrategias de conciliación aplicadas por las empresas, ¿cuáles valorarían más y por qué?

a	Horario Flexible.
b	Permisos u horarios especiales por maternidad / paternidad.
c	Aportes económicos para el cuidado de adultos mayores y niños.
d	Puestos de trabajo compartidos.
e	Comodidades en la empresa como gimnasios, lugares de descanso y recreación.
f	Días administrativos.
g	Aportes económicos para el desarrollo de actividades recreativas (deportes, hobbies, etc).
h	Teletrabajo o trabajo a distancia.

Anexo 3: Tabla detallada de acciones en Conciliación Trabajo- Familia por categoría.

Dimensiones de Conciliación Trabajo - Familia	Acciones
Flexibilidad Laboral	<p>Día de permiso por matrimonio, nacimiento o muerte de un familiar directo</p> <p>Salir temprano los viernes</p> <p>Flexibilidad de horario de entrada o salida</p> <p>Pausas laborales con goce de sueldo para capacitaciones o desarrollo de proyectos personales</p> <p>Trabajo por objetivo y metas, sin cumplimiento estricto de jornada laboral</p> <p>Trabajo remoto o teletrabajo</p> <p>Banco de tiempo libre</p> <p>Tiempo de vacaciones adicionales a la ley</p> <p>Trabajo a tiempo parcial</p> <p>Descanso profesional sin goce de sueldo</p> <p>Semana laboral comprimida para tener un día libre</p>
Descanso Maternal y Parental	<p>Regalo para el recién nacido</p> <p>Flexibilidad horaria</p> <p>Trabajo desde la casa por un período de tiempo</p> <p>Colación especial para la embarazada</p> <p>Inducción y reuniones de actualización luego del descanso maternal</p> <p>Retorno paulatino del descanso maternal</p> <p>Sala de lactancia</p> <p>Pago de diferencia entre el sueldo y top UF del subsidio postnatal maternal y parental.</p> <p>Permiso para acompañar a la pareja/esposa, o llevar a los recién nacidos a los controles</p> <p>Descanso paternal por más días que lo dispuesto por ley</p>
Cuidado de Hijos	<p>Bono para cubrir diferencia horaria entre jornada escolar y la laboral</p> <p>Jardín infantil propio, dentro de las instalaciones</p> <p>Sala cuna propia, dentro de las instalaciones</p> <p>Entrega un bono para cubrir el costo parcial o total del jardín infantil de los hijos de 2 a 5 años</p> <p>Bono para el traslado a la sala cuna</p> <p>Paga el costo del servicio de sala cuna para los hijos de hasta 2 años de los colaboradores.</p> <p>Sistema de ayuda a colaboradores con hijos que tienen algún tipo de enfermedad y/o discapacidad</p>
Permisos para el cuidado de hijos	<p>Trámites personales relacionados con sus hijos</p> <p>Reuniones o presentaciones en el jardín infantil, colegio y visita a la sala cuna</p> <p>Visita al médico o dentista de sus hijos</p>

Apoyos Económicos	<p>Seguro médico complementario para la familia Seguro de vida para el colaborador Bono matrimonial Bono por natalidad Aguinaldo o bono de 18 de septiembre Regalo de navidad para los hijos Aguinaldo o bono navideño Bono o ticket para servicio de alimentación Bono rendimiento laboral Bono por inicio del año escolar Bono para los hijos de los colaboradores por mejor rendimiento Bono a los hijos universitarios con mejor rendimiento</p>
Desarrollo Personal	<p>Programa de vida saludable Centro de deportes (de la empresa o en convenio) Cursos para el desarrollo personal (espiritual, stress, autocuidado) Asesoría psicológica Asesoramiento legal Asesoramiento financiero Programa de prevención y rehabilitación de adicciones Cursos de conciliación trabajo y familia Escuela para padres Prevención de violencia intrafamiliar</p>
Integración Familiar	<p>Convenios con lugares de recreación Actividades recreativas con las familias Navidad para los hijos Celebración de fin de año Lugares propios de recreación para la familia Día de los hijos en la oficina Programa de vacaciones para los hijos Lugares propios de vacaciones</p>
Nuevas Prácticas	<p>Convenios de descuento para compras Transporte para llegar o salir del lugar de trabajo Sucursal bancaria dentro de la organización Apoyo en caso de traslado a otra ciudad Pago de servicio de guardería durante los viajes de trabajo u horas extras Convenio con empresas de servicios de aseo u otro tipo de labores domésticas</p>
Programas de Capacitación	<p>Cursos de perfeccionamiento gratuitos Curso de liderazgo y coaching Curso de inglés Pago parcial de pos títulos Pago total de pos títulos</p>

Anexo 4: Entrevistas a Profesionales del Rubro de la Construcción

Entrevista 1

¿Qué acciones o beneficios entrega la empresa en esta materia?, ¿desde cuándo entregan este tipo de beneficios y para quienes están dirigidos?

R: La empresa en la actualidad cuenta con el área de compensaciones en donde hay una asistente social que ocupa el cargo como encargada de beneficios; en donde el rol principal que cumple es poder brindar y entregar información sobre los convenios y beneficios que pueden acceder tanto los trabajadores como su grupo familiar; beneficios tales como (Seguro complementario de salud y vida, convenios con centros dentales y oftalmológicos, vales de alimentación, tarde libre de cumpleaños, convenio con gimnasio, becas de estudios, cursos de capacitación entre otros) ; estos beneficios se entregan a partir desde hace 2 años aproximadamente en donde paulatinamente se han ido incorporando según las necesidades que presenten nuestros trabajadores. En su mayoría el foco de beneficiarios son los trabajadores de obra y oficina central a lo largo del país.

¿Cómo han sido recibidos por los colaboradores de la empresa?, ¿cómo miden el impacto de estas estrategias?

R: Para los trabajadores de la empresa es un valor agregado el que la empresa brinde estos beneficios y se preocupe por el bienestar y calidad de ellos y su grupo familiar por lo que cada iniciativa generada y nuevo beneficio incorporado es bien recibido por los colaboradores; dentro de las planificaciones 2019, está el desafío de poder levantar información de los mismos trabajadores a través de alguna encuesta que nos pueda entregar resultados y evaluar la continuidad de algunos convenio y/o mejorar. Por el momento, la forma en la que se evalúa es a través de la cantidad de usuarios de estos beneficios versus la masa total de la empresa.

¿Por qué surgió la necesidad de desarrollar este tipo de beneficios?

R: por una parte la necesidad de implementar estas nuevas estrategias en pos de los trabajadores, surge tras la relevancia que cobran los trabajadores no tan solo como un número más de la empresa, sino que parte fundamental para el desarrollo de la actividad laboral, teniendo en consideración que los trabajadores cuando tienen sentido de pertenencia y se sienten valorados e importantes dentro de una organización, son trabajadores más felices y productivos, además que se mejora uno de los factores importantes como es el clima laboral.

Una segunda motivación fue generar incentivos que permitan reducir la rotación de las líneas profesionales buscando hacer de esta empresa un espacio más atractivo para poder desarrollarse laboral mente.

Nota. Existen otros beneficios los cuales son más particulares que están orientado a otros segmentos de la compañía los cuales no hacemos mención en las respuestas antes señaladas.

Entrevista 2

¿Qué acciones o beneficios entrega la empresa en esta materia?, ¿desde cuándo entregan este tipo de beneficios y para quienes están dirigidos?

R: Se realizan ciertas acciones, aunque bastante limitadas, ya que no es la visión de la empresa tener en consideración a familia.

Vacaciones de invierno y Fiesta de Navidad son los dos eventos anuales en que se logra que el colaborador vincule su relación laboral y familiar, siendo sólo estas dos instancias en que se permite esta conciliación. Además, la empresa entrega aguinaldos en fechas especiales, como navidad y fiestas patrias que ayudan a enfrentar a la familia los gastos adicionales que implican esas fechas.

¿Cómo han sido recibidos por los colaboradores de la empresa?, ¿cómo miden el impacto de estas estrategias?

R: Es bien recibido, ya que agradecen las instancias en que puedan sus hijos, parejas o cónyuges acercarse a la dinámica del trabajo. Esto se mide por medio de encuestas de satisfacción.

¿Por qué surgió la necesidad de desarrollar este tipo de beneficios?

R: Por la misma demanda de los colaboradores, en que los muestran interés de hacer actividades En el trabajo o extra programáticas con su familia.

Entrevista 3

¿Qué acciones o beneficios entrega la empresa en esta materia?, ¿desde cuándo entregan este tipo de beneficios y para quienes están dirigidos?

R: No muchos la verdad, solo algunos aislados pero que no son parte de una estratégica o política de empresa. Los beneficios que se entregan son históricos y no ha existido renovación de ellos, ya que para cambiar algunas cosas los procedimientos son burocráticos y deben ser aprobados por los directores. Hoy tenemos entonces, celebraciones anuales con la familia de los trabajadores, actividades familiares, el pago de algunas asignaciones y sería.

¿Cómo han sido recibidos por los colaboradores de la empresa?, ¿cómo miden el impacto de estas estrategias?

R: No tenemos medición de impacto, el indicador que podría decir que utilizamos es la convocatoria y uso de los beneficios, pero creemos que son valoradas ya que estas cifras se han mantenido a lo largo de los años.

¿Por qué surgió la necesidad de desarrollar este tipo de beneficios?

R: Surge de la voluntad de las líderes de la empresa para tener a sus trabajadores contentos, pero insisto, no son acciones que tengan un claro objetivo. En cuanto al futuro no se proyecta realizar acciones de conciliación, los trabajadores no han manifestado demanda por este tipo de beneficios. Sin embargo, reconozco que hemos tenido rotación, sobre todo de trabajadores en etapa de iniciar su familia, los que debido a la sobre carga de trabajo ha dejado la compañía.

8. Bibliografía

ACHS. (2017). Manual Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales: Guía para el proceso de evaluación e intervención en RPSL en un lugar de trabajo: Departamento de Riesgos Psicosociales ACHS.

Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2016). Coaching: Análisis de Rol Organizacional. Chile: Editorial Universitaria.

Angelini, M. & Andrade, E. (2014). Seminario Towers Watson de Chile 2014. Compensaciones y Beneficios. Obtenido de <https://www.towerswatson.com/assets/20230/TW-Seminario-de-Chile-2014-Resultados-del-Estudio-de-la-Industria-General.pdf>

Arriagada, I. (2005). Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo. Seminarios y Conferencias 46: Políticas hacia las familias, protección e inclusión sociales, División de Desarrollo Social, CEPAL, Santiago de Chile.

Arriagada, I. (2007). Familias y políticas públicas en América Latina: Una historia de desencuentros. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.

Astelarra, J. (2005). Políticas conciliatorias: conceptualización y tendencias. En: Luis Mora, María José Moreno y Tania Rohrer (editores). Cohesión social, políticas conciliatorias y presupuesto público: una mirada desde el género. UNFPA / GTZ.

Borras, V. Torns, T. & Moreno, S. (2007). Las políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Sociología.

Celedon, R. (2013). 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. Santiago de Chile.

Chiang M. Martin M. & Núñez M. (2010). Relaciones entre en clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Chinchilla, N. & Jiménez, E. (2009). Responsabilidad Familiar Corporativa. Harvard Deusto Business Review. Planeta DeAgosini Formación S.L. Recuperado de <https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2009/02/Responsabilidad-Familiar-Corporativa.-Harvard-Deusto.pdf>

Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007). Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal. Barcelona: Ariel.

Coutu, D. (2002). The Anxiety of Learning: An Interview with Edgar H. Schein. Harvard Business Review, 80, 100-06.

Cuesta, M. Ibáñez, M. Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. Santa Cruz do Sul: Barbarói., n. 31, ago./dez.

Denzin, N. (1970). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New Jersey: Prentice Hall.

Dirección del Trabajo. (2018). ¿Cuál es la jornada de trabajo que deben cumplir los trabajadores que laboran sin supervisión superior inmediata?. Recuperado de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60067.html>

Dirección del Trabajo. (2012). Encla 2011. Informe de Resultados. Séptima Encuesta Laboral. Recuperado de https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-101347_recurso_1.pdf

Faúndez, A. Payrín, C. & Weinstein, M. (2013). Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones. SERNAM, Consultora Inclusión y Equidad, BID. Santiago de Chile.

Fundación Chile Unido. (2016). XIV Versión Mejores Empresas para Padres y Madres que Trabajan. Informe General, Medición 2016. Recuperado de <http://www.chileunido.cl/wp-content/uploads/2017/01/Informe-General-2016-Estudio-Mejores-Empresas.pdf>

Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Greenhaus/publication/228079485_When_work_and_family_are_allies_A_theory_of_work-family_enrichment/links/54d140a40cf28959aa7ac18a/When-work-and-family-are-allies-A-theory-of-work-family-enrichment.pdf

Greenhaus, J. Parasuraman, S. & Collins, K. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 91-100. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.6.2.91>

Hannig, S. (2018). Chile es el sexto país de la OCDE en el que más horas se trabajan al año. noviembre 09, 2018, de El Mercurio. Recuperado de <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=07-03-2018%200:00:00&dtB=07-03-2018%200:00:00&BodyID=2&PaginaId=2>

Herrera, A. & Razmilic, S. (2018). De la casa al trabajo: Análisis de un tiempo perdido. *Debates de Política Pública*. Centro de Estudios Públicos, N° 29. Recuperado de https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20180405/asocfile/20180405120239/dpp_029_abril2018_srazmilic.pdf

Iglesias De Ussel, J. (2006). *La dimensión social del tiempo*. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.

Iglesias De Ussel, J. & Meil, G. (2001). *La política familiar en España*. Barcelona: Ariel.

Jimenez, A. & Aravena, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, 13, 123-135. Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/801/80143106009.pdf>

Kenny, B. (2005). The Coming Crisis In Employee Turnover. *Forbes Media LLC*. Recuperado de https://www.forbes.com/2007/04/24/employees-turnover-careers-lead-careers-cz_bk_0425turnover.html#1caa2a0f773a

- Kreiner, G. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person- environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485 – 507. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227895605_Consequences_of_work-home_segmentation_or_integration_A_person-environment_fit_perspective
- Krueger, R.A. (1991). *El Grupo de Discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide.
- León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Santiago de Chile: Thomson Reuters.
- Lewis, S. (2010). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Gender in Management: An International Journal*, 25, 355-365.
- Lopez, I. (2010). El grupo de discusión como estrategia metodológica de investigación: aplicación a un caso. *Edetania*, 38, 147-156. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj3iejG4dfiAhUfIbkGHdOVcSkQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3619906.pdf&usq=AOvVaw2IXjxTWrK7qdQ5Fq023hB7>
- Martinez, C. (2015). *La conciliación de la vida familiar y laboral, un estudio sociológico sobre la realidad familiar: Complicaciones, retos y necesidades (Tesis Doctoral)*. Universidad De Coruña. Departamento de Sociología y Ciencia Política y de la Administración, España.
- Meil, G., Luque, M., & García, C. (2005). *Materiales para la elaboración de una guía de promoción de la conciliación de vida familiar y laboral en las empresas*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- MPC. (2018). *Políticas Generales de Recursos Humanos 2018*.
- MPC. (2018). PPT Presentación de Resultado, Directorio junio de 2018.
- MPC. (2017). *Memorias 2017*. Recuperado de https://corporativo.mpc.cl/files/cms_contenido/298/MemoriaAnual%20Moller20172003.pdf
- OCDE. (2018). *Estudios Económicos de la OCDE Chile: Visión General*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>
- Olavarria, J. (2011). *Hombres en Chile. Conciliación, corresponsabilidad y uso del tiempo: tensiones y conflictos entre familia y trabajo*. Fundamentos Proyectos Fondecyt 1110553. Santiago, Chile.
- Organización Internacional Del Trabajo y Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. (2009). *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago, Chile.
- Pautassi, L. (2009, Octubre). *Programas de transferencias condicionadas de ingresos ¿quién pensó en el cuidado? La experiencia en Argentina*. Seminario Regional: Las familias latinoamericanas interrogadas. Hacia la articulación del diagnóstico, la legislación y las políticas, CEPAL, Santiago de Chile.

Randstad. (2018). Tendencias anuales en sueldos, beneficios y lugares de trabajo 2018. Recuperado de: https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/estudio-tendencias-anuales-en-recursos-humanos-y-salarios-2018_2860/

Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Rodríguez, M. (2016). Equilibrio trabajo-vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. Ciencias Administrativas Revista Digital FCE, 8, 34 – 40. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2543/2638>

Rojas, M. (2011). Más allá del ingreso: progreso y bienestar subjetivo. La medición del progreso y del bienestar: Propuestas desde América Latina. Foro Consultivo Científico y Tecnológico. 29- 39. Recuperado de: http://foroconsultivo.org.mx/libros_editados/midiendo_el_progreso_2011_esp.pdf

Sanfuentes, M. Cervellino, R. Garrido, M. Ugarte, M. & Vodanovic, J. (2013). El impacto del sentido de lo urgente: observación psicoanalítica en un hospital de urgencia. En Acuña, E. & Sanfuentes, M. (Eds.) Métodos Socio-Analíticos para el Estudio y Cambio en Organizaciones (pp.457- 492), Santiago: Editorial Universitaria.

SERNAM, (2013). Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa: documento de trabajo N° 84. Recuperado de <http://www.sernam.cl/>

Servicio Civil, (2016). Orientaciones para la elaboración de protocolos de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo. Recuperado de <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuiid=09ce1b65-eca8-4ea6-bbc6-15773660f3d9>

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

SUSES0. (2018). Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo SUSES0/ISTAS21. Recuperado de <https://www.suseso.cl/606/w3-article-19640.html>

Tarud, C. Cano, M. Bosch, M. & Riumalló M. (2014). Estudio Percepciones y Prácticas de Conciliación y Corresponsabilidad en Organizaciones Públicas y Privadas. Servicio Nacional de la Mujer. Universidad de Los Andes. Santiago de Chile.

Ugarte, S. (2017). Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones. Material de Clase N°1: El Sistema de Recompensa Total y el Mix de Compensaciones. MGPDO, Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Westman, M. Brough, P & Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work-life balance and crossover of emotions and experiences: theoretical and practice advancement. Journal of Organizational Behavior, 30, 587 – 595.