

Conciliación de la vida personal, familiar y laboral como elemento estratégico para una mejor gestión pública

Karen Jiménez Sandoval

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

La Dirección Nacional del Servicio Civil, tiene por misión "Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos".

En el contexto social actual, de mayores demandas de la ciudadanía por mejorar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos, se hace primordial contar con servidores públicos más preparados, que sean capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública más compleja y acorde con el siglo XXI.

Para lograr brindar mejores servicios a los ciudadanos y ciudadanas, se requiere mejorar la calidad del empleo público. Una forma de abordarlo es a través de avanzar en políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas que contribuyan a consolidar ambientes laborales adecuados para el ejercicio de la función pública.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral; la protección de ambientes laborales y el clima organizacional, entre otros; son conceptos que han sido parte de la agenda de trabajo del Servicio Civil chileno desde hace varios años. Es por lo anterior, que la institución promueve ambientes laborales que entreguen las condiciones necesarias para conformar un lugar saludable para trabajar. Estos espacios permiten que las personas se desempeñen con eficiencia, desarrollándose tranquilamente en un lugar que fomenta la corresponsabilidad y a la vez, armoniza la esfera privada de los trabajadores.

La importancia de adoptar acciones y prácticas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y personal con el trabajo en los servicios públicos, radica en entender las distintas realidades individuales que se deben enfrentar y conciliar para cumplir adecuadamente, tanto el rol laboral como el personal o familiar, junto con instruir respecto de la importancia del respeto a los funcionarios y funcionarias.

En esta ponencia se expondrá respecto de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral desde una aproximación conceptual, abordando la corresponsabilidad y el uso del tiempo desde una perspectiva de género, con el objetivo de evidenciar que la ausencia de soluciones eficaces en relación a la conciliación afecta al trabajador, a sus familias, las organizaciones a las que pertenece y en consecuencia, a la sociedad en su conjunto. Luego, se darán a conocer los beneficios de implementar acciones de conciliación en las organizaciones y se mostrarán las estrategias impulsadas por el Servicio Civil para fomentar esta temática como un elemento estratégico en la gestión de personas.

Luego de esta introducción se abordará en la siguiente sección el desafío de uso del tiempo. En la tercera sección se presentará el marco teórico. Posteriormente se explicarán los beneficios de la implementación de acciones de la conciliación en la cuarta sección. Después, se indica la estrategia para impulsar la conciliación como elemento estratégico en

la conciliación de personas en la sección 5. Para finalizar, se presentan los desafíos y conclusiones.

2. EL DESAFÍO DEL USO DEL TIEMPO: CONCILIAR LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR CON EL TRABAJO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

En las últimas décadas, los fenómenos sociodemográficos han afectado significativamente el uso del tiempo de las personas. Antiguamente el trabajo productivo y los hábitos reproductivos de la población se establecían sobre la base de roles de género muy rígidos, que fueron modificados por la entrada masiva de las mujeres al mercado laboral y los cambios en las estructuras familiares, tales como la reducción número de integrantes en los hogares; el aumento en la presencia y cuidado de adultos mayores y personas dependientes; el cambio en las formas familiares tradicionales que han dado lugar a una gran diversidad composiciones familiares (como por ejemplo los hogares con dos proveedores de ingresos o aquellos con una mujer como única sostenedora), han afectado de manera significativa la interacción entre la esfera laboral, personal y familiar.

Específicamente en Chile, según la Encuesta Laboral de la Dirección del Trabajo (2011), el 47,8% de las mujeres en edad de trabajar tienen trabajo remunerado, si consideramos el tramo etario de entre 20 y 49 años, que corresponde al segmento de trabajadoras en etapa de crianza, esta cifra aumenta a 63,5%. Adicionalmente, se observa un incremento en la participación laboral femenina, evidenciado por el aumento del número de hogares con dos proveedores de ingresos y en el crecimiento de las familias monoparentales y los hogares con jefatura femenina.

Así, la sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidado en las mujeres, generada por la distribución poco equilibrada de las responsabilidades laborales y reproductivas, provoca consecuencias negativas para las familias, que experimentan mayores dificultades para proporcionar una atención adecuada a niños y niñas, adultos mayores, enfermos y/o personas dependientes. Además, al privar a los hombres de participar activamente de la crianza de sus hijos y del cuidado de sus familiares, disminuye la posibilidad de establecer lazos afectivos profundos e impide a los infantes contar con roles masculinos más presentes en su vida cotidiana, dificultando su desarrollo integral (OIT-PNUD, 2009).

Debido a que no se ha logrado una distribución equitativa de la carga de tareas domésticas entre hombres y mujeres, ni se ha reajustado la vida social o la provisión de servicios en apoyo a estas tareas, se han producido grandes tensiones conciliatorias, por lo que se hace imprescindible considerar la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, al diseñar e implementar prácticas que fomenten la conciliación.

De esta manera, se torna evidente la necesidad de generar condiciones que permitan a hombres y mujeres escoger diferentes combinaciones de vida personal, familiar y laboral remunerada, considerando los distintos momentos del ciclo de vida. El logro de la igualdad entre hombres y mujeres en el campo laboral, requiere que ambos compartan el trabajo doméstico (no sólo el productivo): Un nuevo modo de compartir los roles irá en beneficio de hombres y mujeres, y de la sociedad en su conjunto

3. ANTECEDENTES CONCEPTUALES.

Para explicar teóricamente los efectos generados por las acciones de conciliación de la vida

personal y familiar con el trabajo, utilizaremos la teoría de los intercambios.

La mayoría de los enfoques motivacionales tradicionales abarcan sólo las relaciones de intercambio económico, considerando que la remuneración se ajustará a la contribución específica de los trabajadores, la cual es determinada por la supervisión directa basada en la productividad o el cumplimiento de metas. Sin embargo, esta visión se ha ampliado, apuntando a un vínculo entre la persona y la organización, en donde se genera un nivel de confianza y compromiso mutuo.

En este vínculo, se observan incentivos más generales –como la capacitación- y menos relacionados con las labores de la persona -como el desarrollo de un entorno laboral que permita el desarrollo personal-, que puedan ser retribuidos por los trabajadores aplicando un mayor esfuerzo en las tareas que realiza (Osterman, 1995; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997).

Este enfoque postula que las personas generan vínculos con la institución en que trabajan, llevando al trabajador a percibir ciertos beneficios cuando entregan algo gratuitamente a la organización más allá del estándar mínimo establecido. Esta acción está guiada por la norma de la reciprocidad, por lo que la organización debe responder “regalando” algo a cambio o los trabajadores dejarán de contribuir con esos esfuerzos adicionales. De esta forma, los programas de conciliación, considerándolos como un medio de compensación no monetario, pueden funcionar como una inversión de la organización a cambio de la posibilidad de obtener un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores.

Tsui, Pearce, Porter y Tripoli (1997), explican que cuando la inversión va más allá de la entrega de recompensas económicas específicas asociadas a rendimiento, y apuntan a otorgar un bienestar general y posibilidades de desarrollo de carrera a su personal, las organizaciones pueden esperar recibir a cambio esfuerzos adicionales por parte de sus trabajadores y trabajadoras. Sus resultados empíricos, muestran que las recompensas no monetarias, pueden elevar los niveles de desempeño, tanto en las responsabilidades principales que indica el cargo como en las contribuciones voluntarias que puede hacer cada trabajador y trabajadora a su organización.

Otras investigaciones se han enfocado en los sistemas de recursos humanos que generan un alto compromiso entre los empleados y empleadas, diseñados específicamente para otorgar incentivos asociados a desempeño, a la participación en la toma de decisiones y las oportunidades para un desarrollo más integral de sus vidas. A cambio de estas inversiones, las instituciones esperan atraer y desarrollar equipos de alto rendimiento, motivados y comprometidos con los objetivos de la organización (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Portales, 2001).

Osterman (1995) plantea que los programas de conciliación personal y familiar con el trabajo pueden contribuir en la protección y en una mejor utilización de las inversiones realizadas en recursos humanos.

De esta forma, se han expuesto antecedentes conceptuales que demuestran el impacto que las medidas de conciliación personal y familiar con el trabajo pueden tener, generando incentivos que pueden impulsar a los trabajadores a entregar ideas y realizar aportes más

allá de lo acordado en las condiciones de trabajo pactadas con la organización, mejorando su productividad y eficiencia.

4. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR CON EL TRABAJO.

Uno de los argumentos que atenta contra el diseño e implementación acciones de conciliación es el mito de que tienen un costo elevado. Ello no es así, especialmente cuando se contrastan los beneficios a mediano plazo con los costos de su ausencia, ya que la tensión entre vida personal, familiar y laboral puede generar un menor rendimiento en el puesto de trabajo, insatisfacción e incremento de la rotación a nivel de unidades productivas:

a. Disminuye el ausentismo:

Las ausencias, los atrasos, la menor satisfacción laboral y el menor compromiso con la organización son algunas manifestaciones que resultan de los imprevistos y las dificultades asociadas a las responsabilidades de cuidado de trabajadores y trabajadoras. La tensión entre las obligaciones laborales y las necesidades familiares puede afectar el desempeño en la función parental, generar tensión psicológica, irritación frecuente y stress laboral (Servicio Nacional de la Mujer, 2003). Por otra parte, una investigación llevada a cabo en España mostró claros vínculos entre el stress relacionado con las tensiones conciliatorias y los accidentes en el lugar de trabajo (Martín-Fernández et al., 2007).

Las acciones de conciliación pueden reducir otras conductas de “abandono” del trabajo, como la reducción del esfuerzo en las labores realizadas, atrasos y ausentismo, las que a su vez disminuyen el valor de las inversiones efectuadas por las organizaciones en sus empleados y empleadas (Blau, 1985). Varios autores han planteado que las acciones de conciliación mejoran el desempeño de las compañías al disminuir el ausentismo y la rotación (Greenhaus y Parasuraman, 1997, 1999; Hall y Parker, 1993; Lobel y Kossek, 1996; Lobel, 1999).

b. Reduce los niveles de rotación:

La tensión no resuelta entre vida laboral, personal y familiar genera una mayor rotación de personal y dificultades para contratar y retener trabajadores y especialmente trabajadoras de mayor nivel de especialización, por lo tanto, indispensables para la marcha de la institución. Ello también aumenta los costos, tanto de reclutamiento como de inducción y formación. Las iniciativas que reducen las tensiones conciliatorias pueden ayudar a las organizaciones a retener a aquellos trabajadores valiosos que se hayan reclutado y entrenado.

Las tensiones entre las demandas del trabajo, intereses personales y la vida familiar pueden llevar a los trabajadores a reducir esas tensiones dedicando menos tiempo y esfuerzo en sus actuales trabajos (Brett, 1997; Konek y Kitch, 1994), reubicándose en un cargo que genere menos stress entre lo laboral, personal y familiar (Felmlee, 1995; Greenhaus, Collins, Singh y Parasuraman, 1997) o simplemente renunciando a su trabajo (Klerman y Leibowitz, 1999; Oppenheim-Mason y Duberstein, 1992). Las organizaciones pueden incrementar su capacidad para reclutar y retener una fuerza de trabajo de alto nivel, si es que le entregan a sus empleados/as flexibilidad en el horario de trabajo y los recursos adecuados para que puedan combinar con mayor facilidad sus labores profesionales y familiares (Greenhaus y Parasuraman, 1999; Lobel, 1999).

c. Aumenta la satisfacción laboral.

Un estudio reciente mostró una relación negativa consistente entre las tensiones conciliatorias y la satisfacción con el trabajo y la vida en general (Kossek y Ozeki, 1998). Al flexibilizar los horarios de trabajo se reduce el nivel de conflicto entre el trabajo y la familia (Hammer, Allen y Grigsby, 1997), y se incrementa la satisfacción con la vida familiar (Parasuraman, Purohit, Godshalk y Beutell, 1996).

La existencia de un servicio de guardería en el lugar de trabajo ha sido relacionado con una variedad de actitudes positivas (Lobel, 1999). Por otra parte, estudios longitudinales indican que aquellas organizaciones que proveen permisos por paternidad extendidos, mayor flexibilidad en la ubicación del lugar de trabajo y un más alto nivel de apoyo por parte de los supervisores directos generan una mayor satisfacción con el trabajo entre las nuevas madres (Holtzman y Glass, 1999).

Una mayor satisfacción podría aumentar la capacidad para contratar y retener a los/as mejores empleado/as y, adicionalmente, permitiría a la organización ser más variada en su composición y por tanto más flexible, permitiendo responder de manera más adecuada a los cambios permanentes en el entorno competitivo (Hall y Parker, 1993)

d. Mejoran el desempeño:

Una organización que implementa acciones de conciliación puede generar un incentivo para que sus empleados/as se queden en la institución, especialmente aquellos que valoran la ayuda que ésta pueda entregar para solucionar las tensiones conciliatorias. Además, generan entre sus trabajadores/as un estímulo hacia mayores niveles de esfuerzo en las tareas que desempeñan, de modo de quedarse en la compañía, especialmente durante períodos de reestructuración, reducción o despidos de personal, así, el deseo de permanecer dentro de una organización que provee un apoyo importante para conciliar el trabajo con la vida personal y familiar, puede motivar a los empleados y empleadas a desplegar un alto nivel de desempeño.

Algunos ejemplos de acciones a considerar, se encuentran en el Cuadro N° 1: Medidas conciliatorias implementadas en 43 empresas chilenas y los resultados obtenidos.

En resumen, son claros los aportes que las acciones conciliatorias pueden hacer a la productividad de las organizaciones, así como al sostenimiento y ampliación de las capacidades productivas de la población. Además, al formalizar los mecanismos de conciliación, se genera un importante potencial de creación de trabajo decente, especialmente para las mujeres.

5. ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR CON EL TRABAJO COMO ELEMENTO ESTRATEGICO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS.

Para contar con un trabajo decente en el Estado, es preciso considerar ambientes laborales que entreguen las condiciones necesarias y saludables que conformen un buen lugar para trabajar, donde las personas puedan realizar un trabajo de calidad y en especial para que puedan desarrollarse tranquilamente sintiendo que ese lugar fomenta la corresponsabilidad y un desarrollo en armonía de la esfera privada de los trabajadores y trabajadoras.

Sabemos que las tensiones conciliatorias son cada vez más frecuentes, por lo que determinar cómo se convive sanamente con esas responsabilidades es necesario para mejorar la calidad de vida de todas las personas.

En este contexto, la invitación permanente del Servicio Civil, ha sido comprender la importancia de contar con Buenas Prácticas Laborales en esta temática, es decir, establecer un conjunto de acciones que minimicen las tensiones conciliatorias al interior de cada servicio público:

El primer hito en estas materias, fue el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado dictado a través del Instructivo Presidencial Nº 2, del 15 de junio del año 2006. Este instrumento, contiene directrices en materias relativas al acceso al empleo, retribución, promoción, formación, condiciones de trabajo, derechos maternales y parentales, conciliación de las responsabilidades laborales con las obligaciones familiares y la prevención y sanción del acoso sexual y laboral.

Así, en materias de conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares y personales, solicitaba a los servicios públicos avanzar en las siguientes acciones:

- a. Fomentar iniciativas destinadas a compatibilizar las responsabilidades laborales y parentales de hombres y mujeres.
- b. Fomentar, en la medida que ello sea compatible con las necesidades del servicio, mecanismos alternativos de distribución de jornada, que faciliten el cumplimiento de las responsabilidades parentales de ambos progenitores
- c. Propender, de forma que sea compatible con las necesidades del servicio, que tanto la organización de los procesos de trabajo como la participación en actividades de capacitación no impidan o restrinjan el cumplimiento de las responsabilidades parentales.

Posteriormente, en noviembre del 2009, en el contexto del IV Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas, se realizó el panel “Vida y Trabajo”, en el cual participó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Facultad de Psicología de la Universidad Diego Portales, abordando las tensiones conciliatorias, cambios experimentados y estrategias desarrolladas al interior de las organizaciones públicas y privadas en temas de Conciliación Vida y Trabajo. En este espacio, se realizó la primera aplicación de un cuestionario en la materia, ejercicio que se repitió el año 2010 en el Coloquio de Altos Directivos Públicos y Conciliación, instancia organizada por el Servicio Civil.

A fines del 2010, se elaboró el documento “Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos”, con la finalidad de difundir nociones teóricas y prácticas sobre conciliación en la Administración Central del Estado.

El año 2011 se optó por profundizar el conocimiento efectivo acerca de la realidad de las condiciones organizacionales para la Conciliación en los servicios públicos chilenos, por lo cual se comprometió la realización de este diagnóstico, siendo su objetivo, “contribuir a la identificación, comprensión y tratamiento de las tensiones conciliatorias que derivan y al mismo tiempo afectan la integración de las demandas originadas en el trabajo con las

obligaciones familiares y personales”.

El año 2013 se incluyó la perspectiva de género a los resultados del estudio “Condiciones organizacionales para la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en la Administración Central del Estado”, realizado el año 2011. Esta versión del documento consideró un capítulo de recomendaciones y propuestas de acción en base a los resultados observados, proponiendo un plan de trabajo para la gestión de la Conciliación y se propondrá la implementación de indicadores de gestión en conciliación en una muestra piloto de servicios públicos de la Administración del Estado, con el respectivo proceso de evaluación.

El día siguiente hito, fue el Instructivo Presidencial N° 001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, dictado por la Presidenta de la República Michelle Bachelet, el 16 de enero del año 2015. Este Instructivo compromete a los servicios públicos chilenos a avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas, con el propósito de generar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública y a la satisfacción de la ciudadanía.

Este Instructivo Presidencial, considera como uno de sus tres ejes principales a los Ambientes Laborales, mandando que “Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellas trabajan”.

Además, recomienda a los servicios públicos, que a la hora de diseñar e implementar medidas de conciliación se debe, por lo tanto, apostar a mayores grados de equidad y de democratización de las tareas. Se trata de garantizar el derecho de tanto hombres como mujeres a un trabajo remunerado sin tener que renunciar por ello a una vida familiar. La aspiración de una agenda de conciliación con corresponsabilidad social debe ser el ampliar los grados de libertad, para que hombres y mujeres puedan elegir distintas formas de combinación entre vida laboral y familiar.

Para cumplir con este mandato, en junio de este año se publicó el documento “Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo” que entrega lineamientos que ayuden a los servicios públicos a diseñar e implementar un Protocolo de Conciliación para generar condiciones en las instituciones públicas que permitan a sus funcionarias y funcionarios, compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales.

Este protocolo deberá considerar las características de la organización del trabajo, sus personas y las principales tensiones conciliatorias existentes, por lo que se sugiere la elaboración de un diagnóstico que permita identificar y priorizar las tensiones conciliatorias. Posteriormente, se requiere establecer un plan de trabajo en torno a los cuales definir las actividades y prácticas en que la organización trabajará para contribuir al equilibrio y armonía de la vida laboral, familiar y personal de sus colaboradores que incluya indicadores de gestión y el monitoreo y seguimiento de estas acciones.

Se requiere de medidas o acciones que consideren un empleo sin discriminación, inclusivo y con condiciones de trabajo dignas, que mejoren y desarrollen servicios de apoyo a las tareas de cuidado de niños, ancianos y personas dependientes, permitiendo coordinar los tiempos públicos y privados con los horarios laborales, escolares, de salud y otros.

Cabe destacar que es fundamental para el logro de este propósito, contar con 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.

Así, la invitación permanente del Servicio Civil continuará, al seguir difundiendo relevancia de contar con buenas prácticas laborales en esta temática, promoviendo la implementación de acciones que aborden eficazmente las tensiones conciliatorias al interior de cada servicio público, constituyendo una herramienta de gestión estratégica para la gestión pública.

6. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

Existe una vasta evidencia de los beneficios que entrega a las organizaciones el implementar acciones de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, demostrando que estas no solo aumentan la productividad de las instituciones, sino también el sostenimiento y ampliación de las capacidades productivas de la población en general. Además, al formalizar los mecanismos de conciliación, se genera un importante potencial de creación de un mejor trabajo, especialmente para las mujeres que debido a la distribución poco equilibrada de las responsabilidades laborales y reproductivas se ven sobrecargadas del trabajo doméstico y de cuidado.

De esta forma, el desafío de los servicios públicos chilenos es seguir fomentando la implementación de medidas tendientes a solucionar los conflictos de roles ocasionados por las múltiples demandas laborales, personales y familiares de las personas. Por estos motivos, debemos ampliar la mirada cuando hablamos de conciliación, incluyendo otros elementos de la vida pública y privada que merecen ser considerados, como por ejemplo: los horarios de atención de los servicios, horarios escolares, tiempos de traslado, tiempo libre, actividades recreativas, entre otros.

Como Servicio Civil, nuestra tarea es promover que las áreas de gestión de personas adopten un enfoque estructurado en materia de conciliación, en tanto que, las prácticas de conciliación se relacionan con calidad de vida laboral y el bienestar de los funcionarios/os sin pretender ser una fórmula única, sino al contrario, una invitación a asumir una gestión sistemática en el ámbito de las buenas prácticas laborales, que permitan una mayor compatibilización de los tiempos de trabajo, cuidado y libre disposición.

El desarrollo de buenas prácticas laborales implica un proceso de cambio organizacional y cultural, donde la definición e implementación de acciones ha sido posible en el marco de un desarrollo gradual en cada servicio, y cuyo factor de éxito radica en el nivel de profundidad y sentido estratégico de dichas acciones, el compromiso efectivo de directivos y de diversos actores involucrados y - como factor crítico - el nivel de participación que se genere en los servicios.

7. BIBLIOGRAFIA

- Bachelet, Michelle (2006) “Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado”. <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Codigo%20Buenas%20Practicas%20Laborales.pdf>, 01-07-2016.
- Bachelet, Michelle (2015) “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf, 01-07-2016.
- Dirección del Trabajo (2012) “Conciliación, trabajo y familia”, en Encla 2011. Informe de resultados. Séptima Encuesta Laboral”. http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-101347_recurso_1.pdf, 01-07-2016.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2010), Buenas Prácticas Laborales (BPL) Conciliación Vida Personal y Familiar con el trabajo en los Servicios Públicos. <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Documento%20Conciliaci%C3%B3n%20Vida%20Personal%20y%20Familiar%20con%20el%20Trabajo%202010.pdf>, 01-07-2016.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2016), Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Documento%20Conciliaci%C3%B3n%20Vida%20Personal%20y%20Familiar%20con%20el%20Trabajo%202010.pdf>, 01-07-2016.
- OIT-PNUD (2009) “Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social”.
- Servicio Nacional de la Mujer (2003) “Importancia y beneficios de las políticas Trabajo – Familia para la empresa” en Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa. https://estudios.sernam.cl/documentos/?eODYxNjMw-An%C3%A1lisis_de_los_costos_y_beneficios_de_implementar_medidas_de_conciliaci%C3%B3n_de_la_vida_laboral_y_familiar_de_las_empresas, 01-07-2016.

8. RESEÑA BIOGRÁFICA

Karen Jiménez Sandoval, Psicóloga y Licenciada en Psicología, Magíster en Dirección de Personas y Organizaciones por la Universidad Adolfo Ibañez.

En marzo del 2005 ingresa a trabajar al sector público, específicamente al Instituto de Desarrollo Agropecuario, desempeñándose como Encargada de Reclutamiento y Selección, Encargada de Capacitación y como Jefa de la Unidad de Gestión de Personas en la Región de Valparaíso y Región Metropolitana.”.

A partir de junio del 2012 se desempeña en la Dirección Nacional del Servicio Civil. Hasta el año 2013 fue Consultora de la Subdirección de Ata Dirección Pública. Actualmente es Consultora Especialista de la Subdirección de Desarrollo de las Personas.

9. CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

CUADRO N° 1: MEDIDAS CONCILIATORIAS IMPLEMENTADAS EN 43 EMPRESAS CHILENAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Tipo de medida y número de empresas que la implementaron	Resultados positivos o muy positivos en:
Jornada flexible (11 empresas)	Gestión productiva, satisfacción laboral, clima organizacional y calidad de vida
Jornadas de trabajo en empresa y hogar (2 empresas)	
Capacitación en horario laboral (23 empresas)	Gestión productiva y calidad de vida
Convenios o pagos de casa cuna (más allá de los dispuesto por ley) (14 empresas)	Gestión productiva, satisfacción laboral , calidad de vida y clima organizacional
Bonos por nacimiento, defunción, período escolar, otras ayudas familiares (17 empresas)	Satisfacción laboral y calidad de vida
Permisos laborales para la atención de necesidades familiares (25 empresas)	Gestión productiva, satisfacción laboral, clima organizacional y calidad de vida
Becas de estudio para hijos/as (5 empresas)	Calidad de vida, y menor medida, en clima organizacional y gestión productiva
Préstamos para necesidades o emergencias familiares (16 empresas)	Satisfacción laboral; medio impacto en calidad de vida, clima organizacional y gestión productiva
Programas de esparcimiento o deportivos para la familia (6 empresas)	Calidad de vida, clima y satisfacción laboral; medio en gestión productiva

Fuente: SERNAM (2003).