

CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR CON EL TRABAJO: UNA NUEVA MIRADA AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19

RECONCILIATION OF WORK & PERSONAL AND FAMILY LIFE: A NEW PERSPECTIVE ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN TIMES OF COVID-19

Marcelo Murillo Huerta¹
Silvana Murillo Huerta²

Resumen

Este estudio tuvo por objetivo conocer la percepción de los funcionarios de los establecimientos dependientes del Servicio de Salud Metropolitano Occidente, sobre la temática de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo». Con este propósito, indagó su nivel de conocimiento, acceso, conformidad y pertinencia de las medidas institucionales adoptadas, junto con reconocer las necesidades que la comunidad funcionaria identifica como beneficios o requerimientos que la institución debe instaurar a fin de generar condiciones laborales óptimas para el adecuado desarrollo laboral de los trabajadores que prestan servicios en la entidad, considerando el contexto de pandemia por SARS-CoV-2, COVID-19.

Para su ejecución se utiliza una metodología mixta, cuali-cuantitativa, que se enmarca dentro de la investigación de tipo exploratorio y explicativo, correlacional no experimental.

Palabras clave: calidad de vida laboral – Desarrollo Organizacional – conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

1 Psicólogo de la Universidad UCINF; diplomado en: Psicodiagnóstico Laboral y Selección de Personal, Gestión de la Capacitación, Liderazgo Social, Promoción de una Convivencia Libre de Violencia; encargado de Desarrollo Organizacional en el Servicio de Salud Metropolitano Occidente. Autor principal.

2 Psicóloga de la Universidad UCINF; diplomada en: Liderazgo Social, Desarrollo de Personas y Organizaciones, Promoción de una Convivencia Libre de Violencia. Colaboradora.

Abstract

The objective of this study is to learn about the perspective of officials working on establishments dependent on the West Metropolitan Health Service, about the topic of "reconciliation of work & personal and family life". To do that, it inquired their level of awareness, access, compliance and pertinence, regarding the adopted institutional measures, while acknowledging the needs identified by the working community as benefits and/or requirements, which they think must be established by the institution in order to generate optimal working conditions for the adequate development of the manpower providing services for the organization, considering the context of the SARS-CoV-2, COVID 19 pandemic.

A mixed methodology –qualitative-quantitative methodology– is used for the execution of this study, which is framed as an exploratory and explanatory, correlational and non-experimental research study.

Keywords: quality of work life – organizational development – reconciliation of work & personal and family life

Introducción

La pandemia por SARS-CoV-2, COVID-19, ha sido un factor relevante en los cambios de conductas de las personas durante el último año, debido a las medidas de autocuidado, mutuo cuidado y cuidado organizacional que las personas y las empresas se han visto obligadas a adoptar a causa de los lineamientos estatales emanados desde el Ministerio de Salud, para hacer frente a la situación de pandemia, a fin de evitar un posible brote de contagio de COVID-19.

Referente al sector público de salud en Chile, tanto a nivel primario, secundario y terciario, al igual que en la gran mayoría de las organizaciones, se han implementado acciones de prevención, velando por el resguardo del personal, enfatizando los grupos de riesgo: los de mayor edad y aquellos con enfermedades declaradas, factores que podrían en mayor medida comprometer su salud en caso de contraer COVID-19. De igual forma, se han otorgado facilidades a los servidores que por diversas circunstancias la pandemia les ha dificultado o imposibilitado estar o llegar a sus puestos de trabajo, ya sea por resguardo de salud, motivos de transporte o cuidados de algún familiar dependiente –como es el caso de niños que han dejado de asistir a salas cunas, jardines infantiles o colegios, al igual que adultos no valentes que requieren de cuidados especiales–.

Es relevante considerar que los establecimientos de salud se caracterizan por mantener una dotación de personal mayoritariamente femenina, gran parte en unidades clínico-asistenciales, de tendencia un 70 % mujeres y un 30 % hombres. Lo anterior, debido a la inclinación en la formación y ocupación del campo laboral del rubro salud, los cuales se han caracterizados por ser utilizados preferentemente por mujeres, cargos tales como: enfermeras, matronas, nutricionistas, psicólogas, asistentes sociales, fonoaudiólogas, terapeutas ocupacionales, técnicas en enfermería, entre otros.

Motivo de lo anterior, se han identificado necesidades que, si bien son manifestaciones de inequidad de género, a nivel país son parte de nuestra realidad sociocultural que se ha mantenido en el tiempo, como son los casos del rol parental, las tareas ligadas a labores de alimentación, el rol de cuidado de familiares enfermos, roles delegados o asumidos, ya sea por obligación, acomodación o conveniencia, en la mayoría de los casos por mujeres, mermando o dificultando su función o desarrollo laboral, favoreciendo la doble presencial.

Ante el contexto, aún más se evidencia la necesidad de priorizar y agilizar las acciones que conlleven propiciar la «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo», la que debe ser entendida y guiada como una práctica de las Subdirecciones de Gestión y Desarrollo de las Personas, a fin de favorecer el «desarrollo organizacional», concibiendo las acciones como reactivos facilitadores de «retorno de la inversión social y cultural» de las instituciones públicas y no un asociativo a retorno o desarrollo económico, comprendiendo que el sector público de salud no es una entidad lucrativa, es un órgano del Estado que vela por la prevención y recuperabilidad de la salud de la ciudadanía y residentes en el país.

Desde lo expuesto, el Servicio de Salud Metropolitano Occidente ha realizado 2 diagnósticos de percepción en materia de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo», aplicados en 2018 y 2020 respectivamente, en la red de atención secundaria y terciaria, identificando los requerimientos y las necesidades de los funcionarios, situaciones que afectan su desempeño laboral y calidad de vida personal o familiar, en algunos casos afectando la salud física o psicológica, disponiendo al presentismo o ausentismo laboral, impactando en los equipos de trabajo y en la organización en la cual presta servicios la persona.

La presente investigación pretende identificar, explicar y correlacionar fenómenos a partir de las precepciones manifestadas por la comunidad funcionaria en los diagnósticos realizados, en cuanto a los requisitos y las necesidades que los funcionarios del sector público de salud identifican en materia de conciliación, para así cumplir adecuadamente sus funciones, más aún en tiempos de pandemia por SARS-CoV-2, COVID-19.

1. Marco teórico

1.1. Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

Entenderemos «conciliación de la vida personal, familiar y laboral» como la búsqueda del equilibrio entre los ámbitos de la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres, mediante medidas y acciones que buscan introducir igualdad de oportunidades en el empleo y cubrir necesidades personales de atención del funcionario y su familia.

Desde esta mirada, cuando se habla de conciliación se incluyen elementos de la vida pública y privada que complementan los elementos del mundo del trabajo y merecen ser considerados, como por ejemplo: los horarios de atención de los servicios, horarios escolares, tiempos de traslado, tiempo libre, entre otros.

Contar con prácticas y acciones conciliatorias en las instituciones públicas permite reconocer que existen distintas realidades individuales que se deben enfrentar y conciliar, para cumplir adecuadamente tanto el rol laboral como el personal o familiar, fomentando el respeto al funcionario y al rol que desempeña y, consecuentemente, generando mejores condiciones para un buen desempeño y el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, las políticas y legislación que consideran la corresponsabilidad, contribuyen a la generación de un trabajo decente, a la reducción de las desigualdades socioeconómicas, a promover la equidad de género y a mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo.

En la misma línea, las orientaciones emanadas desde la Dirección Nacional del Servicio Civil, entregadas en documento «Orientaciones para la elaboración de protocolos de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo», comprende que los tiempos de las personas se distribuyen en 3 esferas a conciliar, las siguientes:

- 1) La esfera individual, que comprende el tiempo de libre disposición.
- 2) La esfera pública, que comprende el tiempo de trabajo.
- 3) La esfera privada, que comprende el tiempo de cuidado.

Cada una de las esferas da cuenta de un tiempo propio o específico, no reductible a los intereses de otro tiempo. Este es el motivo por el cual utilizamos el concepto de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo» (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018b: 7).

1.2. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional busca transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas, por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura

también organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el desarrollo organizacional representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El desarrollo organizacional implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención del desarrollo organizacional, las más importantes son:

- 1) la retroalimentación –*feedback*– de datos,
- 2) el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación,
- 3) el entrenamiento de la sensibilidad y
- 4) la consultoría de procedimientos.

Los objetivos del desarrollo organizacional son amplios y hacen que la organización camine del modelo XA en dirección al modelo YB (Chiavenato, 2007: 438).

Los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- 1) Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- 2) Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de «barrerlos para ocultarlos debajo del tapete».
- 3) Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- 4) Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- 5) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- 6) Buscar soluciones sinérgicas para los problemas –estas son soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes, 2 + 2 es más que 4, las cuales permiten que las partes ganen más por medio de la cooperación que del conflicto–.
- 7) Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y en la implementación (French, 1972: 23).

1.3. Calidad de vida laboral

El concepto de calidad de vida laboral está vinculado a las condiciones y ambientes laborales en que se desempeñan los trabajadores, y en ella intervienen variables objetivas y subjetivas como el entorno físico y social, la salud física y

mental, factores psicosociales y de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, entre otras, determinadas por las percepciones del propio individuo. Consecuentemente, el mejor desempeño de las personas en la organización se obtiene en mejores condiciones o mayor calidad de vida laboral (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018a: 13).

La calidad de vida laboral abarca dos dimensiones:

- 1) **Objetiva:** hace referencia con las condiciones de las labores a desarrollar –ambientales, técnicas, salariales, de estabilidad, de seguridad e higiene, de diseño de puesto, etcétera–.
- 2) **Subjetiva:** relacionada a las percepciones y valoraciones sobre las condiciones laborales, el estrés laboral, el ambiente social –relaciones tanto con compañeros de trabajo como con superiores–, el clima organizacional, posibilidades de ascensos, etcétera.

1.4. Concepto de equidad de género

Luego de que el discurso académico y político fluyera hacia el feminismo de la igualdad y el feminismo de la diferencia, como posiciones antagónicas, surge el concepto de la equidad de género. Este concepto complejo y multidimensional, involucra la tensión entre la igualdad y la diferencia entre los géneros, así como la complementariedad de la justicia social con la justicia cultural. Es decir, la justicia de género tiene connotaciones culturales y económicas, aspectos que requieren políticas de reconocimiento de las diferencias y aspectos que tienen que ver con políticas de redistribución, en el sentido de igual de participación de los beneficios entre hombres y mujeres. Esto, en el marco de una concepción ampliada de la equidad, ligada a la consideración de todo tipo de desigualdades y diferencias, no solo a las diferencias de género, sino incorporando las diferencias de clase, etnia, raza, generación, sexualidad, región, ubicación en el orden mundial, etcétera. En este marco conceptual, el Servicio Nacional de la Mujer procura la eliminación de toda forma de discriminación en contra de las mujeres y se constituye, además, en garante de los derechos de las mismas, reconociendo la diversidad de las mujeres, su calidad de sujetos de derechos humanos y su autonomía (Lampert Grassi, 2014: 1).

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, la igualdad de género significa iguales derechos, beneficios, obligaciones, oportunidades, e igual valoración a pesar de diferencias y roles distintos. En este marco, la igualdad de género es la meta final y estado ideal. Mientras que la equidad de género implica imparcialidad y, por tanto, alude a un principio de justicia para corregir la ley. La equidad de género es un medio, un proceso, los programas dirigidos a lograr la igualdad (UNESCO, 2014).

2. Metodología de trabajo

2.1. Tipo y diseño de la investigación

El presente estudio utiliza una metodología mixta, cuali-cuantitativa, se enmarca dentro de la investigación de tipo de exploratorio y explicativo, correlacional no experimental.

2.2. Objetivos de investigación

2.2.1. Objetivo general

Conocer la percepción de los funcionarios de los establecimientos dependientes del Servicio de Salud Metropolitano Occidente, sobre la temática de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo», identificando su nivel de conocimiento, acceso, conformidad y pertinencia de las medidas institucionales adoptadas, junto con reconocer las necesidades que la comunidad funcionaria identifica como beneficios o requerimiento que la institución debe instaurar a fin de generar condiciones laborales óptimas para el adecuado desarrollo laboral de los trabajadores que prestan servicios en la institución, considerando el contexto de pandemia por SARS-CoV-2, COVID-19.

2.2.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar el conocimiento, acceso, conformidad y pertinencia de las medidas institucionales adoptadas en el Servicio de Salud Metropolitano Occidente, en relación a la temática de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo».
- 2) Identificar las medidas institucionales que los funcionarios perciben como requerimientos que la entidad debe instaurar para generar condiciones laborales óptimas.
- 3) Identificar requerimientos de la comunidad funcionaria que han surgido o que se han visualizado, dado el contexto de pandemia.

2.3. Población de estudio

Las siguientes tablas detallan la dotación de los funcionarios año 2018 y año 2021 de los establecimientos de salud en donde se realizó toma de muestra.

Tabla 1

Dotación diciembre de 2018	GÉNERO				Total
	Femenino		Masculino		
Establecimiento					
Consultorio Andes	65	73,90 %	23	26,10 %	88
CRS Dr. Salvador Allende Gossens	208	72,20 %	80	27,80 %	288
Dirección Servicio Salud Occidente	346	64,70 %	189	35,30 %	535
Hospital de Curacaví	126	64,60 %	69	35,40 %	195
Hospital de Melipilla	448	67,10 %	220	32,90 %	668
Hospital de Peñaflores	220	71,70 %	87	28,30 %	307
Hospital de Talagante	383	71,70 %	151	28,30 %	534
Hospital Félix Bulnes Cerda	1312	71,60 %	520	28,40 %	1832
Hospital San Juan de Dios	1968	71,90 %	771	28,10 %	2739
Instituto Traumatológico	218	52,80 %	195	47,20 %	413
Total	5.294	69,70 %	2.305	30,30 %	7.599

Dotación febrero de 2021	GÉNERO				Total
	Femenino		Masculino		
Establecimiento					
Consultorio Andes	75	78,90 %	20	21,10 %	95
CRS Dr. Salvador Allende Gossens	248	74,50 %	85	25,50 %	333
Dirección Servicio Salud Occidente	394	63,10 %	230	36,90 %	624
Hospital de Curacaví	166	66,40 %	84	33,60 %	250
Hospital de Melipilla	553	68,40 %	255	31,60 %	808
Hospital de Peñaflores	302	72,60 %	114	27,40 %	416
Hospital de Talagante	597	72,60 %	225	27,40 %	822
Hospital Félix Bulnes Cerda	2.259	71,40 %	905	28,60 %	3.164
Hospital San Juan de Dios	2.302	70,70 %	953	29,30 %	3.255
Instituto Traumatológico	263	55,10 %	214	44,90 %	477
Total	7.159	70 %	3.085	30 %	10.244

2.4. Métodos de recolección de datos

A fin de obtener información idónea que contribuya en asistir a las necesidades manifestadas por la comunidad funcionaria, se identificó «personal clave»³ en las instituciones, solicitándoles participar en las etapas de recolección de datos.

A continuación, se describen ambos métodos de recolección de información, declarando los procedimientos y las herramientas utilizadas, los siguientes:

2.4.1. Método de recolección de datos cuantitativo

2.4.1.1. Procedimiento

2.4.1.1.1. 1ª Etapa. Construcción de instrumento

Esta etapa consistió en la construcción de una encuesta virtual. Sus reactivos fueron diseñados, expuesto a revisión y modificaciones por parte de la comisión del proyecto y validados de acuerdo a la siguiente estructura:

- a) Diseño por parte del comité de Calidad de Vida Laboral del Servicio de Salud Metropolitano Occidente.
- b) Revisión y modificaciones por parte de las asociaciones de funcionarios.
- c) Validación de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas de Servicio de Salud Metropolitano Occidente.

2.4.1.1.2. 2ª Etapa. Aplicación de prueba piloto

Esta etapa consistió en la aplicación de prueba piloto del instrumento. La encuesta y sus reactivos fueron expuestos a revisión, modificaciones y validación de acuerdo a la siguiente estructura:

- a) Aplicación de prueba piloto del instrumento a referentes de establecimientos dependientes.
- b) Revisión y modificación por parte del comité de Calidad de Vida Laboral del Servicio de Salud Metropolitano Occidente, de acuerdo a las sugerencias.
- c) Revisión y modificaciones por parte de las asociaciones de funcionarios.

3 Se denomina personal clave a las personas que, por la naturalidad de sus funciones, mantienen comunicación directa con los funcionarios, recepcionando y gestionando sus necesidades, tales como: subdirectores de gestión y desarrollo de las personas, representantes de las asociaciones de funcionarios, referente de género, referente de ausentismo, encargados desarrollo organizacional, calidad de vida laboral y bienestar del personal. Debido a las dinámicas internas de las instituciones, en cuanto a la dotación de personal y cargos, en algunos establecimientos la persona realiza más de un cargo/función.

- d) Validación de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas de Servicio de Salud Metropolitano Occidente.

Al finalizar el proceso de validación, la encuesta de 2018 quedó compuesta por 31 reactivos: 5 de segmentación, 12 preguntas de escala Likert, 13 preguntas de selección múltiple y 1 opcional de observaciones por parte de la encuestada o el encuestado.

Respecto a la encuesta de 2020, al finalizar el proceso de validación esta quedó compuesta por 43 reactivos: 7 de segmentación, 11 preguntas de escala Likert, 21 preguntas de selección múltiple, 3 preguntas de optativas –1 opcional de sugerencias, 2 opcionales de antecedentes de discapacidad–.

2.4.1.1.3. 3ª Etapa. Aplicación de instrumento

El tiempo destinado a la aplicación del instrumento en diagnóstico realizado en 2018 fue de 3 semanas, distribuido en 2 semanas para la aplicación formal y 1 semana para el personal clave que no pudo participar en el tiempo contemplado debido a motivos no laborales.

Respecto al diagnóstico realizado en 2020, el tiempo destinado a la aplicación del instrumento fue de 6 semanas, distribuido en 3 semanas para la aplicación formal y 3 semana para el personal clave que no pudo participar en el tiempo contemplado, ya sea por motivos de pandemia, sobrecarga laboral o por motivos no laborales.

2.4.2. Método de recolección de datos cualitativo

2.4.2.1. Procedimiento

2.4.2.1.1. 1ª Etapa. Diseño de instrumento

Esta etapa consistió en el diseño y la estructuración de grupos focales –focus group–, en modalidad presencial para el diagnóstico del año 2018 y en modalidad virtual –on-line– para el diagnóstico del año 2020. Sus reactivos fueron diseñados, expuesto a revisión y modificaciones por parte de la comisión del proyecto y validados de acuerdo a la siguiente estructura:

- a) Diseño por parte del comité de Calidad de Vida Laboral del Servicio de Salud Metropolitano Occidente.
- b) Revisión y modificaciones por parte de jefaturas integrantes de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas y asociación de funcionarios.
- c) Validación por parte de la jefa del Departamento Calidad de Vida Laboral Servicio de Salud Metropolitano Occidente.

Al finalizar el proceso de validación, el instrumento grupos focales del año 2018 quedó constituido por un formato semiestructurado de entrevista grupal de 7 premisas en las cuales profundizar. Las siguientes:

- 1) Políticas y prácticas de conciliación.
- 2) Sala cuna y centro escolar/*after school*.
- 3) Necesidad de capacitación y formación.
- 4) Autocuidado.
- 5) Personal a honorarios.
- 6) Compañerismo.
- 7) Reuniones de equipo y liderazgo.

Respecto al año 2020, al finalizar el proceso de validación, el instrumento grupos focales quedó constituido por un formato semiestructurado de entrevista grupal de 3 premisas en las cuales profundizar, las que se expresan como interrogativas. Las siguientes:

- 1) Respecto a la situación de pandemia, ¿cómo se ha visto afectada la conciliación vida, trabajo y familia?
- 2) De las acciones realizadas por mi institución, ¿qué acciones considera necesarias que el establecimiento implemente para favorecer la conciliación vida, trabajo, familia en tiempos de COVID-19?
- 3) Referente a la pregunta anterior, ¿qué iniciativas nos propone para el desarrollo de la vida personal?

2.4.2.1.2. 2ª Etapa. Aplicación de instrumento

El tiempo destinado a la aplicación del instrumento en diagnósticos realizados en año 2018 y año 2020 fue de 2 semanas, posterior a la aplicación del instrumento de método de recolección de datos cuantitativo. En esta instancia se concedió la facultad al personal clave o referentes calidad de vida laboral de poder invitar al personal del establecimiento que considerarán pertinente que participara en grupos focales, a fin de recabar mayor información cualitativa.

3. Evaluación de resultados

3.1. Muestra

Las siguientes tablas exponen el análisis muestral, en relación a la dotación de funcionarios de 2018 y de 2021, de los establecimientos de salud en donde se realizaron los diagnósticos.

Tabla 2
Tabla de participación / cobertura⁴

Año	Dotación	Participación	Cobertura
2018	7.599	74	1,0 %
2021	10.244	91	0,9 %

Para el análisis de los datos se consideraron 5 segmentaciones, las siguientes:

3.1.1. Género

Tabla 3

Año 2018

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Femenino	61	82,4 %
Masculino	13	17,6 %
TOTAL	74	100 %

Año 2021

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Femenino	63	69,2 %
Masculino	27	29,7 %
Otra opción	1	1,1 %
TOTAL	91	100 %

⁴ Se considera en cobertura a personal clave y funcionarios de los establecimientos, que han participado en procesos de toma de encuesta y participación en grupos focales.

3.1.2. Edad

En la tabla 3 se presenta la clasificación de las municipalidades de acuerdo al valor en escala que obtuvieron. En este sentido existen 121 ejercicios contables de municipalidades que se encuentran con una situación buena, mientras 15 se encuentran en una mala situación financiera.

Tabla 4

Año 2018

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
18 a 25	5	6,8 %
26 a 35	30	40,5 %
36 a 45	22	29,7 %
46 a 55	11	14,9 %
56 a 65	6	8,1 %
66 o más	0	0
TOTAL	74	100 %

Año 2021

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
18 a 25	2	2,2 %
26 a 35	39	42,9 %
36 a 45	28	30,8 %
46 a 55	16	17,6 %
56 a 65	4	4,4 %
66 o más	2	2,2 %
TOTAL	91	100 %

3.1.3. Estamento

Tabla 5

Año 2018

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Administrativo	19	25,7 %
Auxiliar	5	6,8 %
Profesional	27	36,5 %
Técnico	21	28,4 %
Ley N° 19.664	2	2,7 %
TOTAL	74	100 %

Año 2021

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Administrativo	10	11,0 %
Auxiliar	3	3,3 %
Profesional	59	64,8 %
Técnico	7	7,7 %
Ley N° 19.664	10	11,0 %
Directivo	2	2,2 %
TOTAL	91	100 %

3.1.4. Jornada

Tabla 6

Año 2018

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sin turno	12	16,2 %
Con turno	62	83,8 %
TOTAL	74	100 %

Año 2021

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Diurna	76	83,5 %
Sistema de turno	15	16,5 %
TOTAL	91	100 %

3.1.5. Calidad jurídica

Tabla 7

Año 2018

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Titular	5	6,8 %
Contrata	61	82,4 %
Honorario	5	6,8 %
Externo	0	0 %
Otro	3	4,1 %
TOTAL	74	100 %

Año 2021

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Titular	20	22 %
Contrata	64	70,3 %
Honorario	5	5,5 %
Externo	1	1,1 %
Otro	1	1,1 %
TOTAL	91	100 %

Respecto a 2020, debido al contexto de pandemia, se han incorporados 2 segmentaciones a fin de conocer otro aspecto de la población, las siguientes:

3.1.6. Tenencia de hijos menores de edad

Tabla 8

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
No	38	41,8 %
Sí	53	58,2 %
TOTAL	91	100 %

3.1.7. Modalidad de trabajo

Tabla 9

SEGMENTACIÓN	Nº RESPUESTAS	PORCENTAJE
Presencial permanente	70	76,9 %
Teletrabajo por turno	16	17,6 %
Teletrabajo permanente	5	5,5 %
TOTAL	91	100 %

4. Análisis cuantitativo

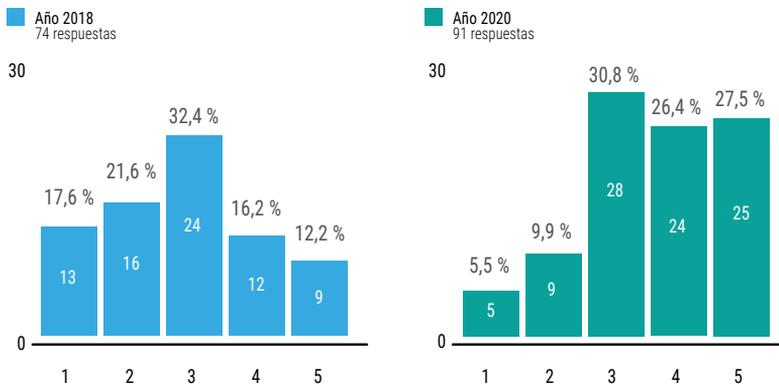
Los siguientes gráficos ilustran el análisis muestral de los reactivos⁵ de las encuestas de conciliación aplicadas al personal clave de los establecimientos de la Red Occidente en 2018 y 2020.

A modo de facilitar la exploración, explicación y correlación de los datos, estos se agrupan en 2 ámbitos: de frecuencia y de relevancia, ambos se exponen por reactivo y año de aplicación, por fila y columna respectivamente.

4.1. **Ámbito 1. Frecuencia: de conocimiento general, ¿cuán frecuentemente sucede en el hospital o establecimiento?**

Los reactivos del ámbito se presentaron a través de un formato tipo escalas Likert. La selección fue dispuesta de 1 a 5 puntos: 1 = infrecuente; 2 = menos frecuente; 3 = frecuencia normal; 4 = frecuente; 5 = muy frecuente.

Gráfico 1.
Existen jornadas de trabajo extensas que no dan tiempo a la vida personal o familiar. Considero las jornadas de trabajo extensas y que no dan tiempo a la vida personal o familiar



5 Un reactivo es una pregunta que hay que contestar, una afirmación que hay que valorar, un problema que hay que resolver, una característica que hay que cubrir o una acción que hay que realizar. Están siempre contenidos en un instrumento de evaluación específico; tienen la intención de provocar o identificar la manifestación de algún comportamiento, respuesta o cualidad.

En el diagnóstico 2020, algunos reactivos de la encuesta 2018 fueron modificados, a fin de obtener mayor comprensión por parte del encuestado. No obstante, mantienen la misma dimensión y ponderación en la encuesta.

Gráfico 2.
El cumplimiento es rígido en
horarios de inicio y fin de jornada

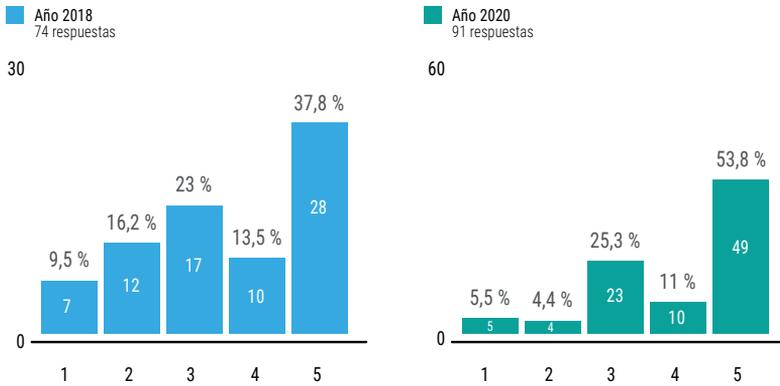


Gráfico 3.
Existen dificultades para hacer uso
de feriados legales/vacaciones

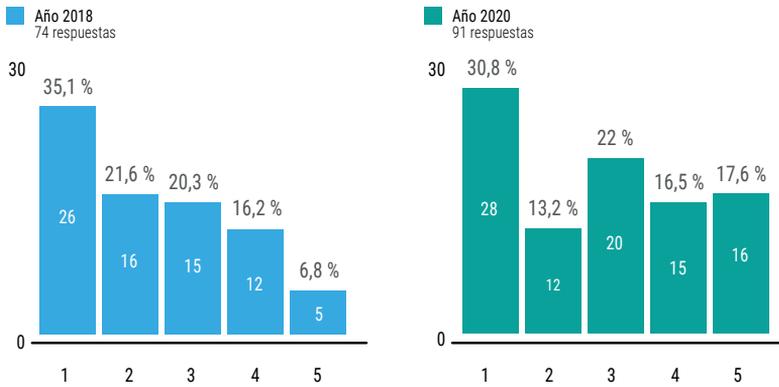


Gráfico 4.
Existen dificultades para hacer uso
de permisos administrativos

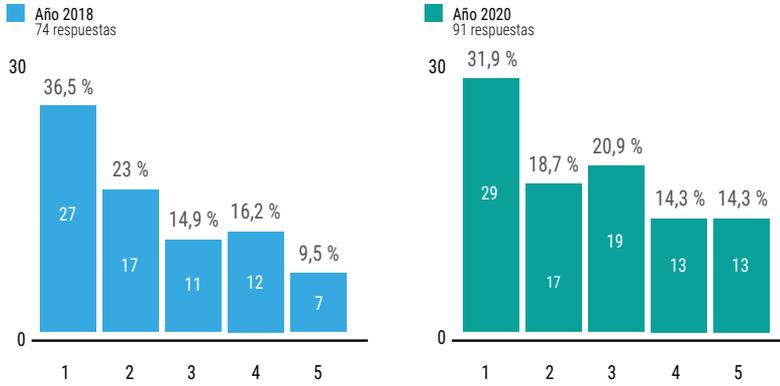


Gráfico 5.
Existen dificultades para hacer
uso de descanso compensatorio

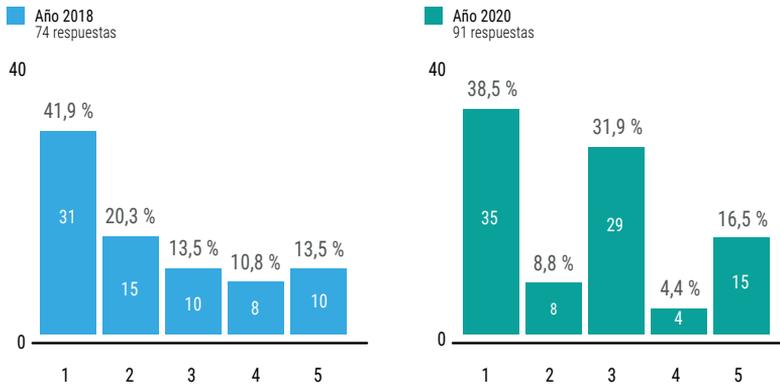


Gráfico 6.
Existen dificultades para hacer
uso de permiso sin goce de remuneraciones

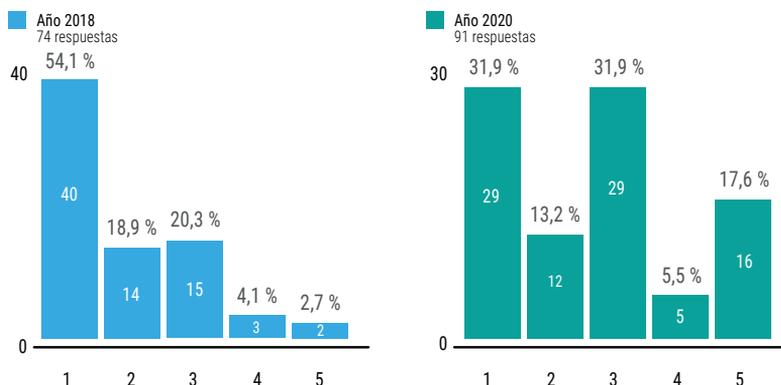


Gráfico 7.
Existen dificultades para hacer
uso de permisos de amamantamiento

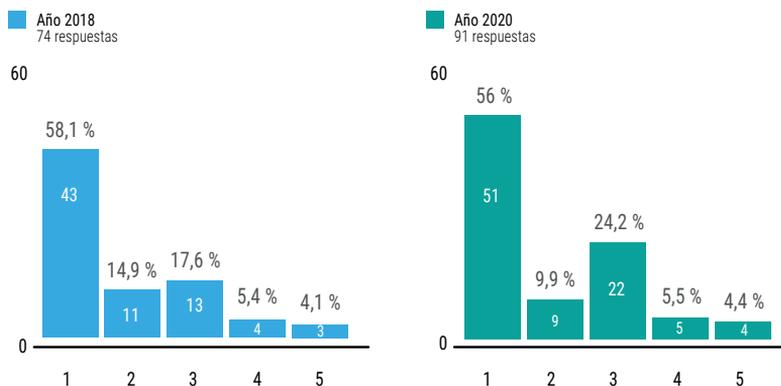


Gráfico 8.
Existen dificultades para
hacer uso del posnatal masculino

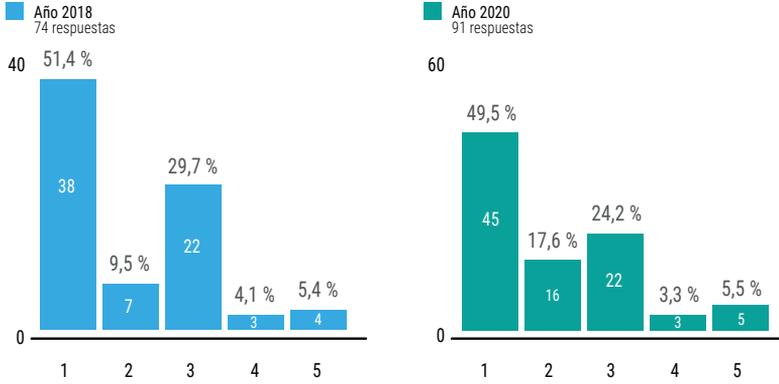


Gráfico 9.
Tenemos compañeros que tienen la
necesidad de cuidar a personas que han perdido su autonomía

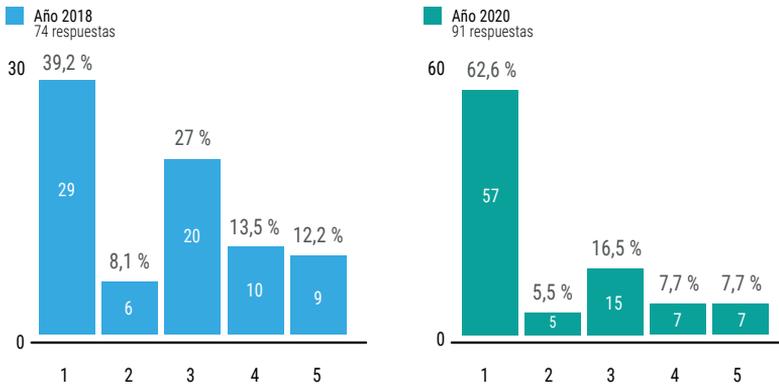


Gráfico 10.
El permiso
posnatal es insuficiente

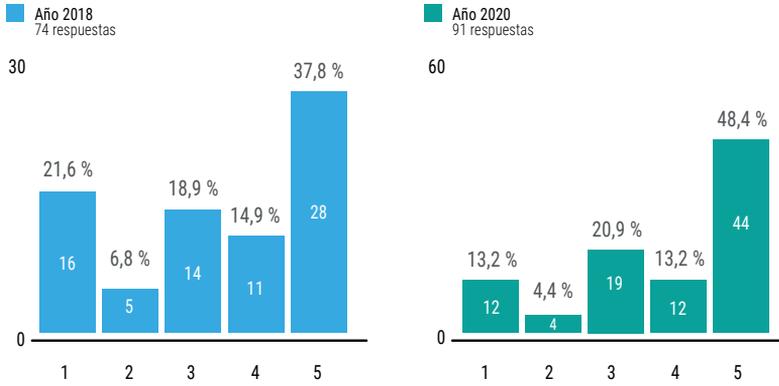


Gráfico 11.
Las actividades de capacitación
se realizan fuera de la jornada laboral

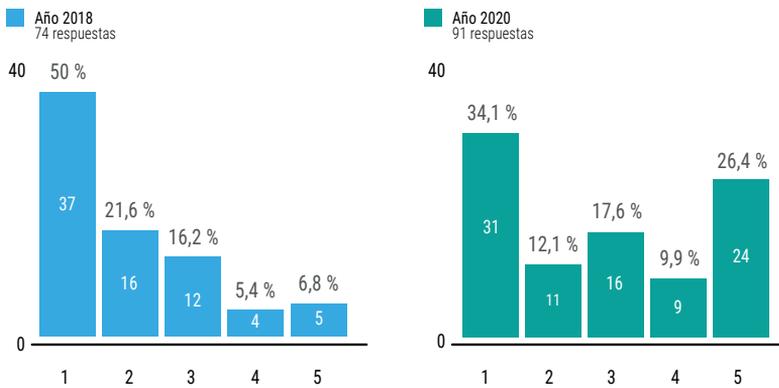
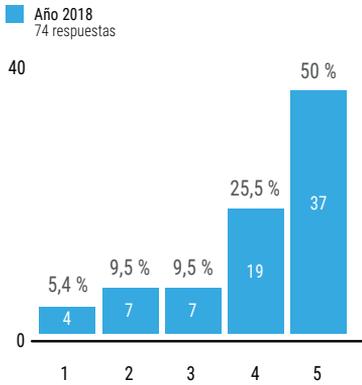


Gráfico 12.
Tenemos compañeros que tienen la necesidad de cuidar a hijos pequeños



Para el diagnóstico de 2020 se omite el reactivo, visto que no entrega información concreta respecto a situación parental.

4.2. **Ámbito 2. Relevancia: ¿para mí es importante?**

Los reactivos del ámbito se presentaron a través de diversos formatos, los siguientes: dicotómico, opción múltiple y escala Likert.

Gráfico 13.
Considero que las jornadas de trabajo son extensas y que no dan tiempo a la vida personal o familiar

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No me interesa, no lo he pensado	2	2,7 %
● Me ha importado de vez en cuando	18	24,3 %
● Me da igual	3	4,1 %
● Me interesa	31	41,9 %
● Es muy importante, pienso en ello frecuentemente	20	27 %
TOTAL	74	100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No me interesa, no lo he pensado	1	1,1 %
● Me ha importado de vez en cuando	8	8,8 %
● Me da igual	1	1,1 %
● Me interesa	31	34,1 %
● Es muy importante, pienso en ello frecuentemente	50	54,9 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 14. Me afecta lo rígido del cumplimiento de horarios de inicio y fin de jornada

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN

- No me interesa, no lo he pensado
- Me ha importado de vez en cuando
- Me da igual
- Me interesa
- Es muy importante, pienso en ello frecuentemente

RESPUESTAS

7	9,5 %
17	23 %
8	10,8 %
27	36,5 %
15	20,3 %

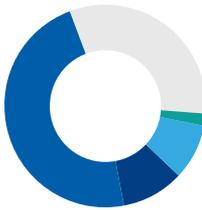
PORCENTAJES

TOTAL

74

100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN

- No me interesa, no lo he pensado
- Me ha importado de vez en cuando
- Me da igual
- Me interesa
- Es muy importante, pienso en ello frecuentemente

RESPUESTAS

2	2,2 %
8	8,8 %
9	9,9 %
43	47,3 %
29	31,9 %

PORCENTAJES

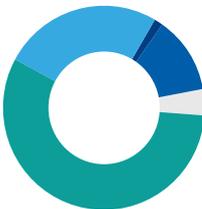
TOTAL

91

100 %

Gráfico 15. He tenido dificultades para hacer uso de feriados legales/vacaciones

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN

- Nunca
- De vez en cuando
- Me da igual
- Muchas veces
- Siempre

RESPUESTAS

42	56,8 %
19	25,7 %
1	1,4 %
9	12,2 %
3	4,1 %

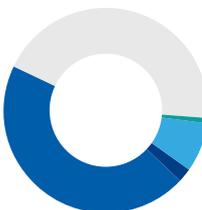
PORCENTAJES

TOTAL

74

100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN

- No me interesa, no lo he pensado
- Me ha importado de vez en cuando
- Me da igual
- Me interesa
- Es muy importante, pienso en ello frecuentemente

RESPUESTAS

1	1,1 %
7	7,7 %
2	2,2 %
41	45,1 %
40	44 %

PORCENTAJES

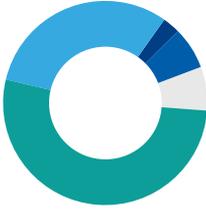
TOTAL

91

100 %

Gráfico 16. He tenido dificultades para hacer uso de permisos administrativos

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● Nunca	39	52,7 %
● De vez en cuando	23	31,1 %
● Me da igual	2	12,7 %
● Muchas veces	5	6,8 %
● Siempre	5	6,8 %
TOTAL	74	100 %

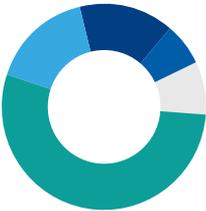
Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No me interesa, no lo he pensado	1	1,1 %
● Me ha importado de vez en cuando	7	7,7 %
● Me da igual	0	0 %
● Me interesa	51	56 %
● Es muy importante, pienso en ello frecuentemente	32	35,2 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 17. He tenido dificultades para hacer uso de descanso compensatorio

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● Nunca	40	52,7 %
● De vez en cuando	12	31,1 %
● Me da igual	11	12,7 %
● Muchas veces	5	6,8 %
● Siempre	6	6,8 %
TOTAL	74	100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No me interesa, no lo he pensado	15	1,1 %
● Me ha importado de vez en cuando	6	7,7 %
● Me da igual	9	0 %
● Me interesa	39	56 %
● Es muy importante, pienso en ello frecuentemente	22	35,2 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 18. He tenido dificultades para hacer uso de permiso sin goce de remuneraciones

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Desconocía el derecho	13	17,6 %
Lo solicité y me lo otorgaron	10	13,5 %
Nunca lo he requerido	48	64,9 %
Si, algunas veces he tenido dificultades	1	1,4 %
Siempre he tenido dificultades	2	2,7 %
TOTAL	74	100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No me interesa, no lo he pensado	26	28,6 %
Me ha importado de vez en cuando	6	9,9 %
Me da igual	9	8,8 %
Me interesa	39	36,3 %
Es muy importante, pienso en ello frecuentemente	22	16,5 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 19. He tenido dificultades para hacer uso de permisos de amamantamiento

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Desconocía el derecho	8	10,8 %
Lo solicité y me lo otorgaron	16	21,6 %
Nunca lo he requerido	44	59,5 %
Si, algunas veces he tenido dificultades	3	4,1 %
Siempre he tenido dificultades	3	4,1 %
TOTAL	74	100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No me interesa, no lo he pensado	24	26,4 %
Me ha importado de vez en cuando	5	5,5 %
Me da igual	9	9,9 %
Me interesa	33	36,3 %
Es muy importante, pienso en ello frecuentemente	20	22 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 20. He tenido dificultades para hacer uso del posnatal masculino

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN

- Desconocía el derecho
- Lo solicité y me lo otorgaron
- Nunca lo he requerido
- Sí, algunas veces he tenido dificultades
- Siempre he tenido dificultades

RESPUESTAS	PORCENTAJES
9	12,2 %
3	4,1 %
60	81,1 %
1	1,4 %
1	1,4 %
TOTAL	74

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN

- No me interesa, no lo he pensado
- Me ha importado de vez en cuando
- Me da igual
- Me interesa
- Es muy importante, pienso en ello frecuentemente

RESPUESTAS	PORCENTAJES
22	24,2 %
5	5,5 %
9	9,9 %
38	41,8 %
17	18,7 %
TOTAL	91

Gráfico 21. He tenido la necesidad de cuidar a un familiar que ha perdido su autonomía

Año 2018
74 respuestas

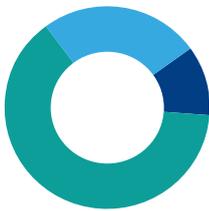


SEGMENTACIÓN

- No
- Algunas veces
- Sí

RESPUESTAS	PORCENTAJES
43	58,1 %
21	28,4 %
10	13,5 %
TOTAL	74

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN

- No
- Algunas veces
- Sí

RESPUESTAS	PORCENTAJES
58	63,7 %
23	25,3 %
10	11 %
TOTAL	91

Gráfico 22. Tengo a mi cuidado hijos en edad preescolar (igual o menor a 5 años)

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	34	45,9%
Algunas veces	8	10,8%
Sí	32	43,2%
TOTAL	74	100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	62	68,1%
Sí	29	31,9%
TOTAL	91	100 %

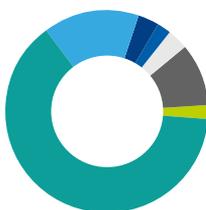
Gráfico 23. Cuando realizo jornada de turnos ¿cómo cubro el cuidado de mis hijos menores de 18 años?

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No realizo turnos	35	47,3 %
No tengo hijos	16	21,6 %
Un familiar	12	16,2 %
Pago un servicio de cuidado	7	9,5 %
Debo llevarlo al trabajo	2	2,7 %
Se queda solo en casa	2	2,7 %
TOTAL	74	100 %

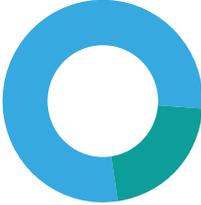
Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No se aplica (trabajo en jornada diurna)	58	63,7 %
No se aplica (no tengo hijos menores de 18 años)	14	8,8 %
El hermano mayor, pero menor de edad, cuida al hermano menor	3	3,3 %
Jardín/centro escolar de la institución	2	2,2 %
Pago un servicio de cuidado	3	3,3 %
Debo llevarlo al trabajo	0	0
Un familiar	9	9,9 %
Se queda solo en casa	2	2,2 %
TOTAL	91	100 %

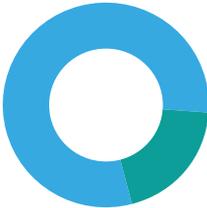
Gráfico 24. Creo que es insuficiente el permiso posnatal, ya sea materno o paterno

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No, lo considero adecuado	16	21,6 %
● Sí, siempre he pensado que es insuficiente	58	78,4 %
TOTAL	74	100 %

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No, lo considero adecuado	18	19,8 %
● Sí, siempre he pensado que es insuficiente	73	80,2 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 25. He participado en actividades de capacitación fuera de la jornada laboral

Año 2018
74 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No	37	50 %
● Sí, algunas veces	36	48,6 %
● Sí, siempre se realizan fuera de horario	1	1,4 %
TOTAL	74	100 %

Año 2020
91 respuestas



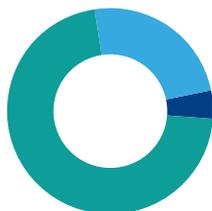
SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No	29	31,9 %
● Sí, algunas veces	48	52,7 %
● Sí, siempre se realizan fuera de horario	14	15,4 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 26. Cuando realizo un curso *on-line* (virtual), ¿el tiempo me alcanza para realizarlo en mi horario de trabajo?

■ Año 2018

Para el diagnóstico de 2020, visto el aumento de capacitación en modalidad virtual, se incorpora reactivo N° 14.

■ Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No	65	71,4 %
● Sí, algunas veces	22	24,2 %
● Sí, siempre me alcanza el tiempo	4	4,4 %
TOTAL	91	100 %

Respecto al diagnóstico de 2020, en atención al contexto de emergencia sanitaria, se incluyeron 2 apartados «dimensión, COVID-19» y «dimensión discapacidad e inclusión», los que incluyen el formato de preguntas de optativas que, para efecto del diagnóstico, fueron analizadas y codificadas.

4.3. Dimensión COVID-19

Gráfico 27. Respecto a la situación de pandemia, ¿cuánto se ha visto afectada su conciliación vida personal, vida familiar y trabajo?

■ Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● Demasiado	41	45,1 %
● Bastante	36	39,6 %
● No lo he notado	2	2,2 %
● Un poco	11	12,1 %
● Nada	1	1,1 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 28. Debido a la pandemia por COVID-19 a muchos de nuestros funcionarios se les ha facultado para realizar sus labores a través de manera «no presencial», comprendido como teletrabajo. ¿Ha realizado teletrabajo?

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● Sí, de manera permanente	7	7,7 %
● Sí, en modalidad turnos rotativos de teletrabajo	46	50,5 %
● No, por la naturaleza de mi trabajo me es imposible	27	29,7 %
● La autoridad solicitó no realizar teletrabajo	11	12,1 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 29. Si su respuesta anterior fue «sí», en su hogar o lugar donde realiza teletrabajo ¿las condiciones han sido aptas para la conciliación laboral, familiar y personal?

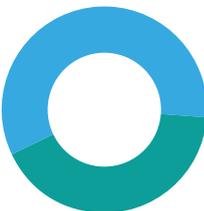
Año 2020
65 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● Sí, poseo condiciones óptimas que me permiten conciliar	28	43,1 %
● No, no cuento con escritorio, ni condiciones informáticas que me faciliten el trabajo	17	26,2 %
● No, realizo acciones parentales o domésticas, por lo cual me es difícil realizar teletrabajo	9	13,8 %
● Respuesta 2 y 3	11	16,9 %
TOTAL	65	100 %

Gráfico 30. ¿El teletrabajo ha afectado su vida personal? Comprendiendo la vida personal no como vida familiar, sino como tiempo que destinamos a nuestra recreación y objetivos personales –deporte, *hobbies*, etcétera–.

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJES
● No, mi vida personal, recreación propia y <i>hobbies</i> se han mantenido sin verse afectados	38	41,8 %
● Sí, el teletrabajo ha mermado mi vida personal	53	58,2 %
TOTAL	91	100 %

Gráfico 31. En el contexto de COVID-19 ¿ha tenido que estar a cargo de algún familiar en grupo de riesgo o hijos en edad escolar

Año 2020
91 respuestas



SEGMENTACIÓN

- No
- Algunas veces
- Sí
- TOTAL**

RESPUESTAS

31	34,1 %
11	12,1 %
49	53,8 %
91	100 %

4.3.1. Preguntas de optativas

4.3.1.1. De las acciones realizadas por mi empleador, ¿qué acciones considera necesarias que el establecimiento implemente para favorecer la conciliación vida, trabajo, familia en tiempos de COVID-19?

3.1.5. Calidad jurídica

ETIQUETAS DE FILA	CUENTA DE N°	ETIQUETAS DE FILA	CUENTA DE N°
Autocuidado	7	Autocuidado	7
Comunicación	2	Espacios de reflexión	3
COVID	2	Talleres	1
Cuidados infantiles	7	Tiempo de libre disposición	3
Holístico	1	Comunicación	2
Institucional	6	Informar	2
Jefes	9	COVID-19	2
Jornada laboral	17	Realización de PCR	1
No se aplica	6	Protocolos estructurados	1
Permisos	8	Cuidados infantiles	7
Sistema de turno	3	Permisos laborales	2
Teletrabajo	23	Posnatal extendido	1
TOTAL	91	Teletrabajo para cuidadores	1
		(en blanco)	3
		Holístico	1
		Actividades de relajación	1
		Institucional	6
		Salud mental - apoyo emocional	1
		Elementos de protección personal permanentes	1
		Apoyo social - seguimiento de casos	1

ETIQUETAS DE FILA	CUENTA DE N°
Vestidores - infraestructura - retiro de elementos de protección personal	1
No desvincular personal	1
Realizar mejoras a nivel de tecnología	1
Jefes	9
Adecuada distribución de carga laboral	2
Formar equipos de reserva	2
Adecuada gestión de turnos	1
Respetar días libres	1
Fomentar el trabajo de equipo	1
(en blanco)	2
Jornada laboral	17
Banco de horas	1
Disminuir jornada laboral	3
Flexibilidad horaria	13
No se aplica	6
(en blanco)	6
Permisos	8
Distribución de carga laboral - apoyo en tareas	1
Banco de horas	2
No obstaculizar permisos	3
(en blanco)	2
Sistema de turno	3
Nuevo turno 24 x 3	1
Turnos rotativos	2
Teletrabajo	23
Equitativo	2
Límite horario de teletrabajo	4
Recursos costo empresa	4
Turnos rotativos	5
VPN	2
(en blanco)	6
TOTAL	91

4.4. Dimensión discapacidad e inclusión

Para contribuir a una sociedad inclusiva y generar condiciones que propicien el cumplimiento de la ley N° 21.015⁶, en el diagnóstico de 2021 se incluyó la «dimensión discapacidad e inclusión».

⁶ La ley N° 21.015, de inclusión laboral, tiene por finalidad promover una inclusión laboral eficaz de las personas con discapacidad, tanto en el ámbito público como en el privado. Los organismos públicos y las empresas con 100 o más trabajadores deberán contratar al menos el 1 % de personas con discapacidad.

Los reactivos en esta dimensión se presentaron de un formato dicotómico. La selección son 2 –«sí» de ser respuesta afirmativa; «no» de ser respuesta negativa–.

De igual forma, incluye el formato de preguntas de optativas, las que son dependientes de cada reactivo dicotómico.

Gráfico 32. ¿Usted mantiene algún grado de discapacidad?



Gráfico 33. ¿Su discapacidad se encuentra reconocida por la COMPIN?



5. Análisis cualitativo

El presente apartado expone el análisis muestral de las conclusiones circunscritas al estudio de las percepciones manifestadas por los funcionarios que participaron en las instancias de recolección de datos de método cualitativo, a través de la herramienta «grupos focales», en los diagnósticos de conciliación realizados en 2018 y 2020.

5.1. Diagnóstico 2018

La consolidación de información de los procesos denota lo siguiente:

5.1.1. Políticas y prácticas de conciliación

- a) La generalidad de los participantes no conoce el concepto de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo».
- b) Percepción de inexistencia de políticas en relación a la temática.
- c) Se asocia a beneficio de flexibilidad horaria y actividades institucionales, tales como: campeonatos de futbol, actividades de Navidad y salida de fin de año.

5.1.2. Sala cuna y centro escolar/*after school*

- a) Se requiere de salas cuna que funcionen las 24 horas, debido a los horarios del personal que trabaja en modalidad de turnos.
- b) Es conveniente habilitar «salas de lactancia» –espacios para madres que requieran extraerse leche materna– para facilitar que el proceso sea cómodo e higiénico.
- c) Se requiere que la entidad otorgue la posibilidad de que el funcionario pueda elegir la sala cuna, siendo la institución quien cubra el gasto.
- d) Se necesitan centros escolares/*after school* que apoyen el cuidado de las hijas e hijos posterior a la jornada escolar y que se encuentren disponibles en períodos de vacaciones escolares.
- e) Para la comunidad funcionaria es relevante que el personal que cuida a sus hijos esté compuesto por personas habilitadas y competentes para trabajar con niños.

5.1.3. Necesidad de formación y capacitación

- a) Se percibe bajo nivel de socialización de oferta de cursos.
- b) Se aprecia que el acceso a los cursos es de discrecionalidad de las jefaturas.
- c) Se precisa una modalidad especial de capacitación para los funcionarios que trabajan en turnos, puesto que sus horarios laborales les dificultan asistir a clases en un horario estándar.
- d) Respecto a los contenidos, se advierte falta de nivelación o adecuada inscripción de participantes en cursos, puesto que existen temáticas y contenidos que se reiteran constantemente en la oferta formativa.

- e) Se requiere formación de especialización –diplomado/magíster–. Se percibe baja ayuda, pocos cupos.

5.1.4. Autocuidado

Se detecta la necesidad de espacios protegidos para el autocuidado, que se considere destinación de infraestructura y tiempos de alivio. Es importante:

- a) Definir lugares, horarios y condiciones de uso de los espacios de autocuidado.
- b) Implementar espacios con elementos distractores, que propicien el descanso y la recreación, por ejemplo: sillones, mesa de ping pong, entre otros.

5.1.5. Personal a honorarios

Se notan desventajas de los trabajadores a honorarios en relación al personal titular o a contrata, en cuanto a beneficios institucionales, tales como:

- a) Cobertura del organismo administrador.
- b) Derecho a uso de licencias médicas, en cuanto a protección de la remuneración.
- c) Derecho a días administrativos.
- d) Derecho a feriados legales.
- e) Estabilidad laboral.

5.1.6. Compañerismo

- a) Se aprecia la buena disposición de los compañeros de trabajo al producirse algún inconveniente familiar por parte de algún miembro del equipo. Dependiendo de la unidad o del servicio, se cuenta con jefaturas que son flexibles frente a imprevistos.
- b) Se percibe la voluntad de algunas jefaturas en fomentar el compañerismo, a través de la celebración de efemérides y cumpleaños, lo cual permite interacción no laboral, contribuyendo a la cotidianeidad.

5.1.7. Reuniones de equipo y liderazgo

- a) Se detecta la falta reuniones, jefaturas que no lideran acción, en cuanto a periodicidad e instancias de diálogo, dentro de las mismas.
- b) Se identifica que algunos equipos no realizan reuniones de trabajo. También, en algunos no cuentan con la participación de toda la unidad.

- c) Existe la percepción de falta de reconocimiento por parte de las jefaturas y equipos de trabajo.

5.2. Diagnóstico 2021

La consolidación de información de los procesos denota lo siguiente:

5.2.1. Respecto a la situación de pandemia, ¿cómo se ha visto afectada la conciliación vida, trabajo y familia?

La percepción general es que la afectación que ha producido la pandemia en la mayoría de las temáticas que tienen correspondencia con acciones de conciliación se relacionan con la dificultad en el cuidado de hijos, principalmente del personal que realiza turnos, en particular familias monoparentales⁷, que en su mayoría son mujeres y jefas de hogar.

En razón de lo anterior, parte de la comunidad funcionaria se ha visto en la necesidad de utilizar sus permisos administrativos para apoyar a sus familias en temas relacionados a cuidados, tanto de hijos como de adultos dependientes. Asimismo, en algunos casos el personal afectado ha hecho uso de su feriado legal y, al no contar con días o al ser este negado/condicionado por el contexto de pandemia, minoritariamente han tenido que hacer uso de licencia médica.

Por otra parte, existe la percepción de una sobrecarga laboral sostenida y en constante incremento, dada el alza de los casos positivos de COVID-19, que afecta y entorpece los tiempos de descanso, horarios de alimentación e incluso los momentos para el uso de los servicios higiénicos.

Además, se ha generado un mayor desgaste emocional, debido a la necesidad de realizar distanciamiento físico que, por razones del quehacer laboral clínico, es difícil de mantener, lo que eleva los niveles de estrés y desgasta a los equipos de trabajo. Junto con esto, se suma el miedo de contagiar a los familiares más cercanos, al extremo de que varios funcionarios han evitado convivir o visitar a sus seres queridos durante períodos prolongados.

Los servidores dependientes perciben un bajo nivel de compromiso hacia el trabajo por parte de sus jefaturas, identificando casos que han sido las primeras personas en solicitar y realizar teletrabajo, sin definir ni otorgar lineamientos o sin contactarse con sus subalternos. En lo que respecta a situaciones del quehacer laboral, se mantiene la percepción de que algunas jefaturas han maltratado y hostigado a sus subordinados, justificando sus actos por razones de buen servicio.

⁷ Por familia monoparental se entiende aquella que está compuesta por un solo progenitor y uno o varios hijos. Ocasionalmente y cuando una familia monoparental está a cargo de una mujer se utiliza la expresión falsamente etimológica familia monomarental. También llamadas madres solteras o padres solteros (Wikipedia, s.f., familia monoparental).

5.2.2. De las acciones realizadas por mi institución, ¿qué acciones considera necesarias que el establecimiento implemente para favorecer la conciliación vida, trabajo, familia en tiempos de COVID-19?

- a) Proveer áreas de cuidados infantiles abiertas las 24 horas, por consideración al personal que trabaja en modalidad de turno, comprendiendo: sala cuna, jardín infantil y centro escolar/*after school*.
- b) Otorgar factibilidad de teletrabajo al personal clínico o administrativo, que por razones justificadas necesite trabajar desde su domicilio.
- c) Habilitar espacios protegidos para descanso, recreación o alimentación.
- d) Realizar reuniones y actividades presenciales en lugares físicos habilitados para la situación, en donde existan medidas de autocuidado y distanciamiento físico.
- e) Efectuar charlas informativas, respecto a COVID-19 e información organizacional relevante que la comunidad funcionaria deba interiorizar.
- f) Apoyar a los funcionarios que se han contagiado de COVID-19, sobre todo por causa laboral, realizando seguimiento de los casos y gestionando ayudas a sus familias.
- g) Habilitar banco de horas complementario a los permisos administrativos, a fin de que el funcionario pueda utilizar esas horas en asuntos personales, sin tener que ausentarse sin justificación del trabajo.
- h) Aumentar la dotación de personal, para no sobreexigir al ya contratado. También, incorporar trabajadores de reserva para los casos de licencias médicas o inasistencias.
- i) Realizar acciones de cuidado de los equipos y autocuidado.
- j) Ejecutar sanciones administrativas a causa de maltrato laboral, incluyendo sanciones para las jefaturas.
- k) Dotar de más infraestructura hospitalaria, puesto que existen niveles de hacinamiento anteriores a la pandemia que dificultan el distanciamiento físico.

5.2.3. Referente a la pregunta anterior, ¿qué iniciativas nos propone para el desarrollo de la vida personal?

- a) Actividades de recreación personal en modalidad virtual *—on line—*, de carácter no laboral, tales como: manualidades, actividades holísticas o deportivas guiadas por un tutor.

- b) Actividades para las familias en modalidad virtual *–on-line–*, que permitan compartir sin salir del hogar, tales como: teatro *on-line*, cine *on-line* o similares.
- c) Cursos a elección del funcionario, tanto atingentes al cargo como de interés personal *–no laboral–*.
- d) Actividades presenciales que permitan integrar a la familia con el plano laboral, manteniendo medidas de autocuidado y distanciamiento físico, por ejemplo: caminatas, excursiones, cicletadas, scout para hijos de los funcionarios, entre otras.

6. Conclusiones

Analizando los datos obtenidos de los diagnósticos realizados en 2018 y 2020, y considerando ambos métodos de recolección de información *–cuantitativo y cualitativo–*, es factible iniciar un proceso de triangulación, a fin de conjeturar⁸ percepciones comunicadas por el personal clave de la comunidad funcionaria del Servicio de Salud Metropolitano Occidente respecto a la temática de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo».

Para responder a los objetivos de la investigación, este apartado realiza una exploración de la temática de conciliación, correlaciona fenómenos emergentes al contexto laboral, explicando las causales que dan origen a la percepción de necesidades de los funcionarios.

Respecto a lo anterior, se realiza identificación del conocimiento, acceso, conformidad y pertinencia de las medidas institucionales adoptadas, junto con reconocer las necesidades que la comunidad funcionaria percibe como beneficios o requerimientos para que la institución instaure, a fin de generar condiciones laborales óptimas para el adecuado desarrollo del trabajo del personal que presta servicios en los establecimientos de la Red Occidente, considerando el contexto de pandemia.

6.1. Objetivos específicos de la investigación

- 6.1.1. **Identificar el conocimiento, acceso, conformidad y pertinencia de las medidas institucionales adoptadas en el servicio de salud metropolitano occidente, en relación a la temática de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo».**

⁸ Por conjetura se entiende el juicio que se forma de las cosas o sucesos por indicios y observaciones.

6.1.1.1. Conocimiento

A partir de la información obtenida en los grupos focales, se puede deducir que la mayoría de las personas que conforman la comunidad funcionaria ignora el concepto de «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo». Identifican las acciones en torno a la temática como actividades aisladas ejecutadas por los departamentos/unidades, como iniciativas personales de quienes reconocen como ejecutores y no como un lineamiento institucional. De igual forma, desconocen las políticas de conciliación del Servicio de Salud Metropolitano Occidente.

Respecto a las actividades, los funcionarios identifican las unidades de salud ocupacional y de calidad de vida laboral con acciones informativas y recreativas. El centro de salud de los funcionarios y el servicio de bienestar del personal son reconocidos por sus prestaciones, tales como: las atenciones médicas y los beneficios sociales –descuentos, reembolsos, préstamos y convenios empresariales–.

Respecto a cuidados infantiles, identifican la unidad de bienestar del personal con el acceso a la sala cuna, el jardín infantil y el centro escolar. Si bien son conocidos por la comunidad funcionaria, existe confusión si adhieren a un beneficio organizacional o si corresponden a la normativa legal vigente en relación a la protección de la maternidad, incluso tienen la duda las personas que hacen uso de los centros infantiles.

Respecto al acceso, conformidad y pertinencia de las medidas institucionales adoptadas, las percepciones varían, dependiendo de la prioridad o la relevancia que cada funcionario otorga a sus inconvenientes o requerimientos, al punto que mientras para algunas personas las medidas institucionales son adecuadas, para otras pueden ser insatisfactorias. Sin embargo, se pueden identificar generalidades en las percepciones, las siguientes:

6.1.1.2. Acceso

De los beneficios organizacionales, su obtención se percibe asociada a través de la incorporación al servicio de bienestar del personal de los establecimientos. La flexibilidad horaria y el teletrabajo se consideran como una condición laboral, destinada al personal administrativo y de acceso limitado. Por su parte, las actividades recreativas se estiman accesibles solo para quienes se desempeñan en modalidad diurna o que se encuentran realizando aquel turno, pues no se identifican actividades realizadas en horarios vespertinos.

6.1.1.3. Conformidad

De la satisfacción de las acciones organizacionales, los diversos reactivos de las encuestas de percepción han presentado la tendencia de conformidad a

las iniciativas institucionales. No obstante, en las instancias de grupos focales los funcionarios han manifestado la percepción de escasez de actividades, identificando la necesidad de acciones recreacionales, tanto dentro como fuera del horario laboral, así como al interior y al exterior del establecimiento. Respecto al horario de ejecución de las actividades, existe disconformidad por no considerar al personal que realiza turno o que presta servicios los fines de semana.

6.1.1.4. Pertinencia

Si bien las actividades extraprogramáticas se consideran escasas, también se estiman pertinentes y oportunas, como son los casos de conmemoración de efemérides, celebración de aniversario institucional u otras.

Sin desmedro de lo anterior, lo que se concibe como condición laboral, es decir teletrabajo y horario flexible, se considera a destiempo del contexto de pandemia. También, tardío en relación a condiciones laborales implementadas en el servicio privado.

6.1.2. Identificar las medidas institucionales que los funcionarios perciben como requerimientos que la entidad debe instaurar para generar condiciones laborales óptimas.

De igual forma que la percepción de acceso, conformidad y pertinencia, la concepción de «condiciones laborales óptimas» es una apreciación individual. Su aprobación depende de la compensación de las necesidades que cada servidor obtenga en su contexto laboral. No obstante, también es posible identificar generalidades en las percepciones, reconociendo requerimientos de la comunidad funcionaria, que los establecimientos de los cuales forman parte podrían o deben otorgar solución, los siguientes:

1) Cuidados infantiles

a) Sala cuna:

- Habilitar salas cuna abiertas las 24 horas.
- Cupos protegidos para hijos del personal que trabaja en modalidad de turnos.
- Acceso y disponibilidad de sala cuna para el personal que realiza turnos extraprogramáticos y horas extras.
- Habilitación de «salas de lactancia», espacios para madres que requieran extraerse leche materna, para que el proceso sea cómodo e higiénico, dentro del establecimiento en el cual trabajan.

- Factibilidad de elección de sala cuna, por parte del funcionario, siendo la institución quien cubra los costos.

b) Centro escolar/*after school*:

- Habilitar centros escolares/*after school* abiertos las 24 horas, inclusive en período de vacaciones escolares.
- Acceso de libre disposición. Que el ingreso de los niños no se encuentre condicionado por la incorporación de la madre o el padre al servicio de bienestar del personal.
- Mayor cobertura de la prestación. Que se asegure el ingreso de todo niño de la madre o el padre que solicite el beneficio, independiente de su calidad contractual –funcionarios o agentes públicos–.

c) Capacitación y formación:

- Mejorar la difusión de oferta de cursos.
- Inscripción a las actividades formativas como prerrogativa del funcionario, que no dependa de la discrecionalidad de la jefatura.
- Acceso a cursos de formación a elección del funcionario, para que así cada quien pueda potenciar su desarrollo profesional de acuerdo a sus intereses, incluso si no es atingente al cargo.
- Apoyo en formación de especialización. Becas de diplomado, magíster u otros.
- Instancias formativas en horarios laborales, de no ser factible, que se consideren como horas extra.

2) Espacios de autocuidado:

Habilitar espacios protegidos para realizar autocuidado. Que las instalaciones cuenten con recursos de descanso y de recreación que permitan realizar pausas laborales, que incorporen sillones e implementos distractores.

Es relevante distinguir entre los espacios protegidos de autocuidado y las zonas de fumadores. No se deben unificar.

De lo anterior, es relevante habilitar espacios protegidos para realizar autocuidado en razón de que existen temáticas del rubro de salud que afectan a los funcionarios, por lo que estos requieren de tiempos de recuperación en situaciones tales como:

- episodios clínicos de alto estrés,
- inconvenientes del personal con familiares de pacientes,
- fallecimientos de adultos, niños y neonatos,

- transporte de fallecidos, órganos o miembros del cuerpo para desecho, entre otras.

3) Dotación atinente al servicio:

- a) Se requiere que las unidades o servicios cuenten con dotación adecuada para las prestaciones que realizan, comprendiendo que si la actividad laboral se incrementa debe aumentar la dotación.
- b) Se solicita que las cargas laborales sean adecuadas a las funciones que realiza cada integrante de la comunidad funcionaria, existiendo personal de apoyo, un equipo de reserva preparado y disponible para cubrir turnos en casos de imprevistos, tales como: inasistencias, otorgamiento de permisos administrativos, feriados legales, entre otros.

4) Labor de las jefaturas:

- a) Que realicen una adecuada ejecución de sus funciones, tales como:
 - que distribuyan adecuadamente la carga laboral,
 - que administren los turnos,
 - que supervisen el trabajo de sus dependientes y
 - que efectúen seguimiento de los permisos otorgados.
- b) Que gestionen de manera adecuada la unidad/servicio.
- c) Instaurar políticas de reconocimiento y establecer lineamientos para las jefaturas y los equipos de trabajo.
- d) Capacitar y formar jefaturas respecto a temas relevantes para el adecuado funcionamiento del servicio, principalmente en relación a clima organizacional, puesto que se percibe a las jefaturas como agente promotor y facilitador de cambio.
- e) Se necesita que las unidades/servicios realicen reuniones de grupos de trabajo de forma constante. Se perciben escasas instancias de diálogo en los equipos y baja periodicidad de reuniones.
- f) Se solicita objetivar el proceso calificadorio, se percibe que algunas jefaturas no califican de acuerdo al desempeño laboral.

Aunque existen condiciones organizacionales y estructurales que rigen la cotidianidad del quehacer laboral de las jefaturas, los funcionarios perciben que la gestión de la unidad y el liderazgo hacia el personal dependiente influye directamente en las condiciones laborales de los servidores, favoreciendo o entorpeciendo la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo.

Respecto a lo anterior, es importante hacer mención que existe la percepción y noción generalizada por parte de la comunidad funcionaria de que las jefaturas «a los funcionarios de buen desempeño se les castiga con más trabajo, mientras que a...los trabajadores con desempeño cuestionable se le favorece con permisividad». Para ilustrar la situación, el personal clave informa las siguientes acciones realizadas por las jefaturas que son percibidas como irregularidades que se deben corregir:

- a) Las jefaturas no otorgan funciones de responsabilidad al personal con alto nivel de ausentismo, siendo estas derivadas y asumidas por el trabajador de asistencia normal.
- b) A quienes constantemente eluden estar en su estación de trabajo –por realizar pausas para: fumar, comprar colaciones, atender temas personales o descansar–, se les baja el nivel de responsabilidad y la carga laboral, siendo su trabajo derivado por la jefatura al personal que no abandona su estación de trabajo.
- c) Respecto a derechos y beneficios organizacionales, por razones sexistas y una inadecuada comprensión del concepción equidad e igualdad de género, muchas jefaturas han otorgado o bien han favorecido al personal femenino con el uso de días administrativos, feriados legales –decisión de fechas–, acomodación o modificación de turnos, flexibilidad en horarios de ingreso y egreso, participación en actividades extraprogramáticas, entre otros, justificando la toma de decisión en razón de que el personal femenino tiene a su cargo hijos, invisibilizado e ignorando las necesidades parentales del personal masculino.

Asimismo, muchas jefaturas solicitan solo al personal masculino «ejecutar labores que no corresponden a sus cargos» solo por el hecho de ser hombre, manifestando de forma tácita o explícita que el personal femenino, por su condición de mujer, no debe o no puede ejecutar las siguientes acciones: transportar el material administrativo a bodega, ir en busca y realizar cambio de los galones de gas en el sector de distribución del establecimiento, despachar correspondencia pesada, cambiar muebles, ayudar en la carga y descarga de insumos, realizar labor de peoneta, entre otras.

- d) Acciones de favoritismo con el personal que es más cercano a las jefaturas, entendiéndose esto como «amiguismo»⁹.

9 Amiguismo es ser parcial para con los amigos en la concesión de empleos y otras ventajas a personas de confianza, sin importar si están calificados. Por lo tanto, el amiguismo es contrario en la práctica y en principio con la meritocracia (Wikipedia, s.f., amiguismo).

6.1.3. Identificar requerimientos de la comunidad funcionaria, que han surgido o que se han visualizado, dado el contexto de pandemia

En 2018, se identificaron medidas institucionales que los servidores perciben como requerimientos que la entidad debe instaurar para generar condiciones laborales óptimas.

En 2019, en un contexto de pandemia, la comunidad funcionaria se ha visto afectada por diversos hechos que influyen en su cotidianeidad. Ello, toda vez que han surgido o se han incrementado condiciones –tanto laborales como sociales de cada individuo y su familia– que dificultan sobrellevar una adecuada «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo», aumentando las necesidades y, en consecuencia, los requerimientos hacia los establecimientos de la Red Occidente.

Es importante mencionar que, en un contexto de emergencia sanitaria, es el personal de salud quien está facultado para confrontar las dificultades de la recuperabilidad de la salud de la población en Chile que la pandemia ha causado. Por esta razón, la función que desempeña cada funcionario es un condicionante para la obtención de beneficios organizacionales.

Aunque todos los sujetos que componen la comunidad funcionaria se han visto afectados de menor o mayor manera, la necesidad de apoyo se encuentra ligada a la particularidad de cada persona y su entorno, por lo cual se evidencian diversas opiniones de satisfacción de las medidas institucionales adoptadas por cada establecimiento de la Red Occidente, dado que lo que para algunas personas es adecuado, para otras puede ser insatisfactorio.

Sin desmedro de lo anterior, es posible identificar que los funcionarios comparten percepciones en cuanto a requerimientos, necesidades de apoyo o de beneficios organizacionales que podrían ser solucionados por los establecimientos que ellos integran, con el objetivo de ayudarlos a afrontar la emergencia sanitaria. Entre ellos:

- 1) Modalidad de teletrabajo: en el contexto de la pandemia, se identifican las siguientes necesidades:
 - a) Establecer modalidad de teletrabajo en sistemas de turno, asegurando el aforo reducido en las oficinas.
 - b) Continuar con la toma de PCR antes del ingreso al turno e incorporar PCR de egreso.
- 2) Proporcionar las herramientas y condiciones para ejercer en modalidad de teletrabajo, tales como:

- a) Computadores: los funcionarios hacen uso de sus computadores personales para el teletrabajo. Es importante destacar que algunas familias cuentan solo con un computador, alternando el uso con sus hijos para que realicen sus estudios.

En los casos de mayor poder adquisitivo, el funcionario, vista la necesidad, ha comprado un computador, costo asumido por el trabajador.

- b) Internet: los funcionarios hacen uso de su servicio de internet, contratado y costeadado para el uso doméstico. Es digno de notar que algunas familias, debido a la conectividad de internet a través de celulares, no contaban con servicio de internet hogar y han debido incurrir en gastos de contratación para poder responder a sus funciones labores, costo asumido por el servidor.

- c) Acceso a intranet del trabajo –VPN–: la red de internet hogar y los computadores de los funcionarios no cuentan con el acceso a intranet o las herramientas para ejercer de manera óptima. Las dificultades informadas son las siguientes:

- inhabilidad de acceso a intranet,
- escasas VPN,
- dificultad de acceso o inexistencia de cuentas de correos electrónicos corporativos –el personal clínico, en su mayoría, no cuenta con correo electrónico corporativo–,
- aplicaciones o programas que solo se pueden instalar y utilizar en los computadores del establecimiento.

- d) Teléfono/celular: los funcionarios usan el servicio de telefonía contratado y costeadado por ellos mismos para fines domésticos.

Es digno de mención que algunas jefaturas se han tomado la atribución de utilizar los celulares del personal dependiente como herramientas laborales, otorgando instrucciones y directrices a través de llamados, mensajes de texto o de WhatsApp. Incluso se han tomado la facultad de compartir el número de teléfono con integrantes de la comunidad funcionaria. Además, muchas jefaturas incurrir en malas prácticas contactando a su personal en horarios y días no laborales –sábado, domingo y festivos–, solicitándoles trabajar «sin considerarlo horas extra».

Lo anterior ha sido situación de conflicto laboral, dado que muchas personas no han autorizado el uso de su propiedad como herramienta de trabajo. Asimismo, muchas jefaturas se han molestado e increpado a sus dependientes por no contestar mensajes o llamadas.

- e) Horarios estructurados: debido a las diversas condiciones del hogar de cada funcionario, junto con los de las jefaturas, los horarios de teletrabajo se han distorsionado. Ello se traduce en que existe personal que mantiene un horario estructurado de trabajo, al igual que en una jornada en las dependencias del establecimiento, mientras que otros servidores desarrollan horarios intermitentes de trabajo, extendiéndose del horario laboral, o bien solo pueden trabajar en horario vespertino, no compatible con las necesidades de la unidad/servicio en la cual trabajan.

3) Acciones recreacionales:

Según la percepción de los funcionarios, para favorecer la «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en tiempos de COVID-19» es necesario realizar las siguientes acciones recreacionales:

- a) Talleres virtuales: principalmente ligados a realizar acciones recreativas y de utilidad cotidiana, tales como: pintura, historia, mecánica, tejido, mosaico, carpintería, edición, guitarra, actividades deportivas, manejo del estrés, cuidados infantiles, etcétera.

Respecto a las actividades holísticas, a percepción de los funcionarios existe una baja consideración de pertinencia, siendo reconocidas, pero de baja motivación en cuanto a su participación o adherencia.

- b) Charlas virtuales: se requiere ejecución de charlas no presenciales de diversas temáticas, tanto de temas laborales como de contingencia, por ejemplo: temas ligados a COVID-19, charlas motivacionales, lineamientos organizacionales, de desarrollo profesional, junto con otros temas de contingencia o de interés global.

4) Actividades presenciales de aforo reducido:

Principalmente actividades ligadas a cuidados infantiles y autocuidado. También, actividades formativas como capacitación mixta –virtual y presencial– o charlas de especialización.

5) Tiempo libre –flexibilidad horaria–:

En relación a temas personales, tales como: autocuidado, cumpleaños, aniversarios, festividades, conmemoraciones u otros, que la institución donde trabaja el funcionario le dé la opción de flexibilizar su horario, a través de un banco de horas o disminución de la jornada laboral para realizar sus actividades.

6) Espacios de autocuidado:

En el diagnóstico de 2018, la comunidad funcionaria manifestó la necesidad de que las instituciones dispongan de espacios protegidos para autocuidado.

En el diagnóstico de 2019, en un contexto de pandemia, contar con estas zonas es prioritario para mantener una adecuada prestación de sus servicios, puesto que estos espacios contribuirán al adecuado descanso, reposición y reflexión de los servidores, propiciando el cuidado de los equipos.

7) Cuidados infantiles:

Considerando los requerimientos ya integrados en el objetivo N° 2 de esta investigación respecto a la materia, en un contexto de pandemia, se dificulta la adecuada gestión organizacional de los cuidados infantiles, debido a la reducción de la cantidad de quienes trabajan presencialmente en los centros infantiles –considerados como grupos de riesgo– y la mantención de aforos reducidos, tanto del personal como de los menores.

Se debe considerar que las necesidades de la comunidad funcionaria respecto a la temática continúan en aumento, más aún del personal que no cuenta con redes de apoyo, identificándose los siguientes requerimientos:

- a) Modalidad de teletrabajo permanente.
- b) Extender posnatal.
- c) Facilitar autorización de permisos para cubrir necesidades familiares.
- d) Convenios institucionales: alianzas costeadas o subvencionadas por el empleador, tales como:
 - De cuidados: salas cuna, jardines infantiles y after school.
 - De recreación: Fantasilandia, Buin Zoo, Netflix, Disney Plus, Amazon Prime, otros.

8) Elementos de protección personal:

En un contexto de pandemia, la percepción de necesidad de elementos de protección personal por parte de la comunidad funcionaria ha aumentado, así como también su adherencia al uso y la conciencia de que estos elementos deben ser otorgados por el empleador. Si bien, en la mayoría de los casos son proporcionados al trabajador, se consideran escasos e insuficientes. Se precisa que las jefaturas identifiquen los requerimientos específicos del personal dependiente, cuando aquellos existan.

Referente a lo anterior, a fin de evitar la propagación del virus, se considera necesario habilitar infraestructura, lugares de cambio o retiro de elementos de protección personal .

Los elementos de protección personal de mayor requerimiento son:

- a) Mascarillas: se identifican 2 tipos de solicitudes:

- Mascarillas clínicas genéricas: pedidas por funcionarios con baja movilidad o baja interacción con otras personas.
 - Mascarillas KN95: exigidas por servidores con alta movilidad o alta interacción con otros individuos, ya sean usuarios o compañeros dentro del establecimiento.
- b) Vestimenta de trabajo: los trabajadores consideran idóneo contar con overoles o uniformes de trabajo. Es relevante que la institución en la cual prestan servicios se encargue del lavado o esterilización de la vestimenta.
- c) Protección visual: se requiere de antiparras o protectores faciales.
- d) Guantes: requeridos por personal del área clínica y del área administrativa. El insumo debe estar a disposición de quien lo precise para el ejercicio de sus funciones.
- e) Cubrecalzado desechable: se necesita de protección de calzado para el personal que realiza funciones vinculadas a COVID-19.
- f) Insumos higiénicos: según la percepción global de la comunidad funcionaria, es relevante contar con insumos higiénicos en la institución, ya que en la cotidianidad laboral tienden a escasear, tales como:
- alcohol gel,
 - papel higiénico,
 - toallas y servilletas de papel,
 - paños húmedos desinfectantes,
 - otros.
- 9) Apoyo emocional o salud mental:

Para la comunidad funcionaria es relevante que los establecimientos inicien medidas de apoyo emocional para los empleados y sus familias, ya que el contexto laboral de emergencia sanitaria y las situaciones acontecidas a los trabajadores en sus hogares ha ocasionado un desgaste físico y emocional importante en el personal de salud, que se ha extendido en el tiempo, donde la vocación de servicio se ha antepuesto a las necesidades personales y familiares.

Las problemáticas percibidas por la comunidad funcionaria que afectan la salud mental son las siguientes:

- a) Fallecimientos de usuarios.
- b) Fallecimiento de familiares a causa de COVID-19.
- c) Fallecimientos de funcionarios –compañeros de trabajo–.

- d) Exceso de trabajo o sobrecarga laboral.
- e) Rutinas laborales de estrés sostenido en el tiempo.
- f) Situaciones percibidas como maltrato laboral.
- g) Momentos de tensión con familiares de usuarios.
- h) Cambio de funciones a discrecionalidad de las jefaturas. Inclusive, cambio de unidad o de establecimiento.
- i) Alteraciones de turnos o imposición de turnos a discrecionalidad de la jefatura.
- j) Concepción de imagen personal como vector de contagio de COVID-19.
- k) Distanciamiento familiar por temas preventivos. A fin de evitar contacto estrecho.
- l) Lineamiento organizacional de prohibición de hacer uso de feriados legales, uso de días administrativos o compensación de horas.
- m) Dificultades personales que por motivos laborales –horarios, sistema de turno, turnos extras– se han dificultado subsanar, tales como:
 - Dificultades ligadas a temas de mantenimiento hogareño, por ejemplo: reparaciones del domicilio, recepción de servicios técnicos, compras de insumos básicos, pago de cuentas, entre otros.
 - Dificultades ligadas a temas de cuidado de hijos, por ejemplo: asistencia escolar presencial o virtual, apoyo en funciones de aprendizaje, organización de alimentación, salud integral, temas relativos a cuidado del menor por parte de un tercero, entre otros.
 - Dificultades ligadas a temas de cuidado de familiar dependiente, por ejemplo: suministro de fármacos, muda, cuidado de higiene, acciones de fisioterapia, entre otros.

En razón de lo anterior, la comunidad funcionaria percibe la necesidad de apoyo emocional o de salud mental. En algunos casos, apoyo psicosocial. Se manifiestan los siguientes requerimientos:

- a) Acciones de contención emocional, individual o grupal.
- b) Psicoterapia individual o grupal.
- c) Pausas laborales.
- d) Pausas de autocuidado.
- e) Talleres de expresión.

- f) Teléfonos de apoyo emocional de emergencia.
 - g) Contención psicología para funcionarios y sus familias. Apoyo psicológico o de salud.
 - h) Vías de descargo organizacional: medios anónimos para denunciar situaciones que no son atinentes a lo laboral, que no corresponden a situaciones de maltrato o acoso, pero sí se consideran como faltas o irregularidades realizadas por las jefaturas, los pares o la institución.
- 10) Nuevo sistema de turno 24 x 3: según la percepción de la comunidad funcionaria, por temas de contingencia sanitaria es necesario establecer un nuevo sistema de turno de trabajo. Esto se debe a las contingencias que dificultan a los trabajadores llegar a los establecimientos a ejercer sus funciones. En ese sentido, un sistema de turno 24 x 3 les sería más llevadero. Existen dos motivadores de la iniciativa:
- a) Temas ligados a dificultad en la movilidad. Para los funcionarios que trabajan en establecimientos rurales, llegar desde sus hogares a los establecimientos y viceversa es difícil, sea por problemas de locomoción o porque el cruce de las aduanas o cordones sanitarios les demora más de lo habitual –en ocasiones varias horas–.
 - b) Necesidad de estar más tiempo en el hogar para cubrir necesidades familiares.

11) Labor de las jefaturas:

Considerando los requerimientos ya integrados en el objetivo N° 2 de esta investigación respecto a la materia, en un contexto de pandemia, la comunidad funcionaria percibe conductas de las jefaturas que se han sostenido en el tiempo, las que dificultan el trabajo en las unidades/servicios. Estas situaciones influyen en la cotidianeidad, donde han surgido o se han incrementado condiciones percibidas como inapropiadas al contexto laboral, que dificultan la adecuada conciliación entre la vida personal y familiar con el trabajo.

Los requerimientos de mayor consideración, según la percepción de la comunidad funcionaria respecto a la temática son:

- a) Capacitar y formar a jefaturas en temas ligados a la administración del personal, de prioridad relacionados a clima laboral.
- b) Que las jefaturas realicen reuniones de equipo y charlas informativas con regularidad.
- c) Se exige claridad de las funciones. Se necesita que las jefaturas definan las labores que deba realizar cada integrante del equipo. Asimismo, se

requiere que las jefaturas realicen una adecuada distribución de la carga laboral, que administren los turnos, los permisos y que supervisen el trabajo de sus dependientes.

- d) Se requiere que la jefatura asigne reemplazo de su dependiente al hacer este uso de su feriado legal –vacaciones–, pues en la mayoría de los casos el personal al retomar funciones se encuentra con las labores del período pendiente, visto que la jefatura no cuenta con los recursos o las competencias para cubrir el trabajo.
- e) Es relevante que las jefaturas identifiquen los requerimientos del personal dependiente y que gestionen con los directivos del establecimiento las soluciones.
- f) Se exige que las jefaturas respeten los descansos de su personal dependiente. Hecho percibido como grave, ya que las dinámicas generadas a partir de la emergencia sanitaria han dificultado el adecuado descanso de los funcionarios, en particular de quienes componen las áreas clínicas.

6.2. Consideraciones finales

En 2018 la comunidad funcionaria percibía que la dotación era inadecuada e insuficiente para las prestaciones de cada unidad/servicio. Desde 2019, a causa de la emergencia sanitaria, se ha incrementado la percepción de escasez de personal, en correspondencia al aumento de la carga laboral, afectando la salud y la calidad de vida laboral de los funcionarios.

Respecto a las medidas COVID-19, las iniciativas institucionales adoptadas han sido percibidas por la comunidad funcionaria como adecuadas, aunque en su mayoría tardías o de baja cobertura. Además, los funcionarios de las áreas clínicas consideran que ha sido escasa la difusión de información de los beneficios organizacionales en sus sectores de trabajo.

Si bien, el contexto de pandemia ha afectado de mayor o menor medida la cotidianidad de las personas a nivel nacional, es importante visibilizar que los funcionarios del sector público de salud han ingresado en dinámicas laborales que les dificultan realizar una adecuada «conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo», afectando la relación con sus familias y el entorno social, principalmente desde un ámbito recreacional y del rol de cuidado. En razón de esto, es vital para sobrellevar la emergencia sanitaria que los directivos de establecimientos ejecuten, en la integridad del concepto, acciones de «cuidado de equipos», en el marco y con motivo del desarrollo organizacional.

Referencias

- **Chiavenato, I. (2007).** *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). Editorial Atlas.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018a).** *Orientaciones en ambientes laborales y calidad de vida laboral.* <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-Orientaciones-en-Ambientes-Laborales-y-Calidad-de-Vida-Laboral.pdf>
- **Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018b).** *Orientaciones para la elaboración de protocolos de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo.* <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/02/Actualizaci%C3%B3n-2018-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-Protocolos-de-Conciliaci%C3%B3n-de-la-vida-personal-y-familiar-con-el-trabajo.pdf>
- **French, W. (1972).** *Organization development: objectives, assumptions and strategies.* California Management Review. <https://edbatista.typepad.com/files/organization-development-objectives-assumptions-and-strategies-french.pdf>
- **Lampert Grassi, M. P. (2014).** *Asesorías parlamentarias. Análisis descriptivo y evaluativo, equidad de género.* https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=25139
- **UNESCO. (2014).** *Gender equality and development, gender equity.* <https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/gender-and-development/lang--en/index.htm#:~:text=%20Gender%20and%20development%20%201%20Equality%20of,fair%20to%20both%20women%20and%20men%20More>
- **Wikipedia. (s.f.).** *Amiguismo.* <https://es.wikipedia.org/wiki/Amiguismo>
- **Wikipedia. (s.f.).** *Familia monoparental.* https://es.wikipedia.org/wiki/Familia_monoparental