



# “Conciliación vida profesional y privada”

Relatora:

Stephanie Froimovich Hes  
[sfroimovich@ver-global.com](mailto:sfroimovich@ver-global.com)

[www.ver-global.com](http://www.ver-global.com)

2021



# CONTENIDOS

- 01 Contexto y preguntas claves
- 02 Marco organizacional
- 03 Conciliación como cambio cultural
- 04 Pilares de la conciliación
- 05 PTR herramienta clave
- 06 ¿Por dónde partir?
- 07 Conclusiones y desafíos
- 08 Bibliografía

# EJES PLAN DE ACCIÓN PÚBLICO PRIVADA 2019 -2022

Ciclo Asistencia Técnica Industrias Energía y Minería

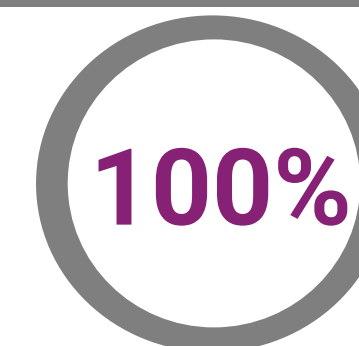


**DIAGNÓSTICO**  
INDUSTRIA ENERGÉTICA

**11.500**  
Trabajadores y trabajadoras



Teletrabajo  
DIAGNÓSTICO 2018



Teletrabajo  
CONCILIACIÓN 2021

## RESULTADOS PRIMER AÑO PLAN

63 adherentes  
25.000 trabajadores(as)  
853 acciones

81% políticas formales



33% análisis o evaluación



15% sólo para padres





# 01 CONTEXTO

1

## ¿Qué entendemos por Conciliación vida profesional y privada?

- Satisfacción personal: cumplir con nuestros objetivos profesionales y personales
- Definición inclusiva importa. Consideración de:
  - Hogares monoparentales: divorciados, solteros, separados, viudos
- Feminización jefaturas de hogares:
  - 49,9% jefas de hogar (Casen 2020)
  - 23% jefas de hogar (Casen 2000)
- Distintos tipos de cuidado, familia, intereses y motivaciones vida personal

2

## ¿Porqué la Conciliación es relevante dado el mercado laboral y contexto económico y social en Chile?

- Desempleo y el retiro de la mujer del mercado laboral
- Retroceso de una década en la tasa de participación laboral (CEPAL)
- Chile: 2019 mujeres 53% fuerza laboral, fines 2020 bajaron a un 45% (INE).
- Mujeres en pandemia:
  - 9 horas más que los hombres a las tareas del hogar en la semana y casi un 40% de los hombres reconoció haber destinado 0 horas a este ítem (Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales PUC)

3

¿Cuáles son las particularidades del Sector Energético y Minero?

- Oficina vs. terreno
- Pandemia:
  - Acelerado posibilidad de trabajo remoto
  - Visibilizado y acentuado necesidades de conciliación
- Conciliación nos beneficia a todos: incluyendo atracción y retención de talentos

4

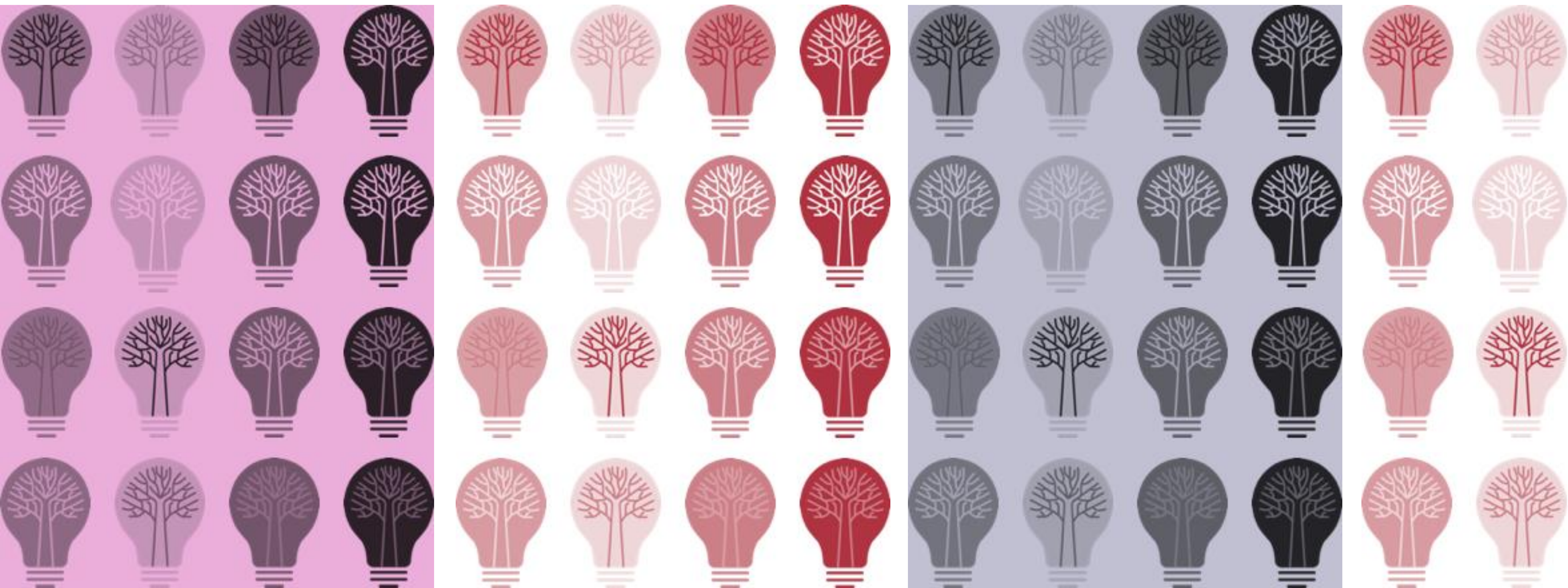
¿Cuáles son los beneficios individuales, organizacionales y a nivel país?

- Países donde hay menos actitudes sociales discriminatorias hacia la mujer, tiene correlación con más mujeres en posición de liderazgo en empresas (Peterson Institute for International Economics, 2016) .



# COLLECTIVE INTELLIGENCE

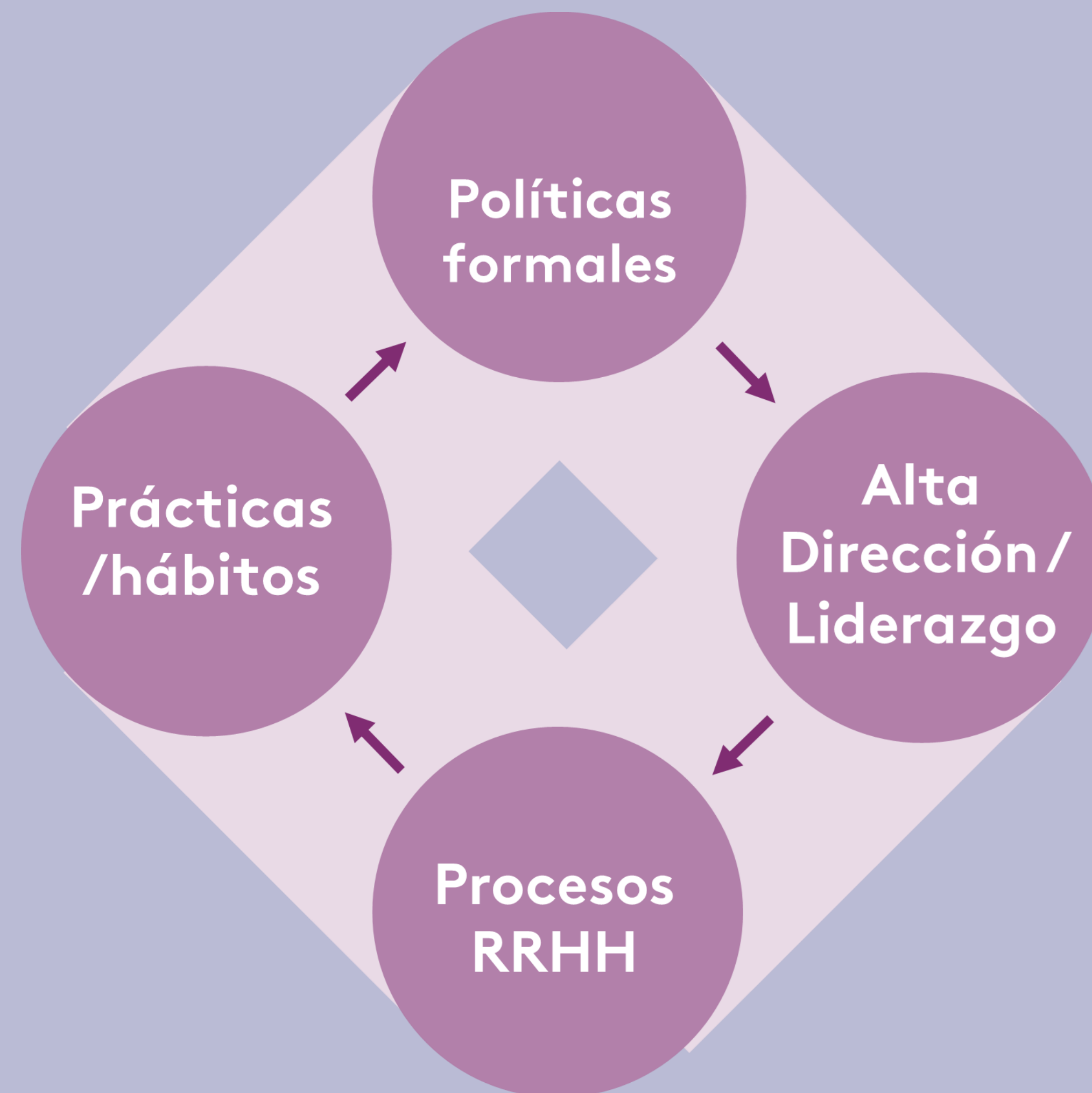
¿Qué acciones han implementado sus organizaciones durante la pandemia que favorecen la conciliación?





## 02 MARCO ORGANIZACIONAL

Conciliación y marco  
organizacional sistémico



Conciliación y marco  
organizacional sistémico

## 02 MARCO ORGANIZACIONAL



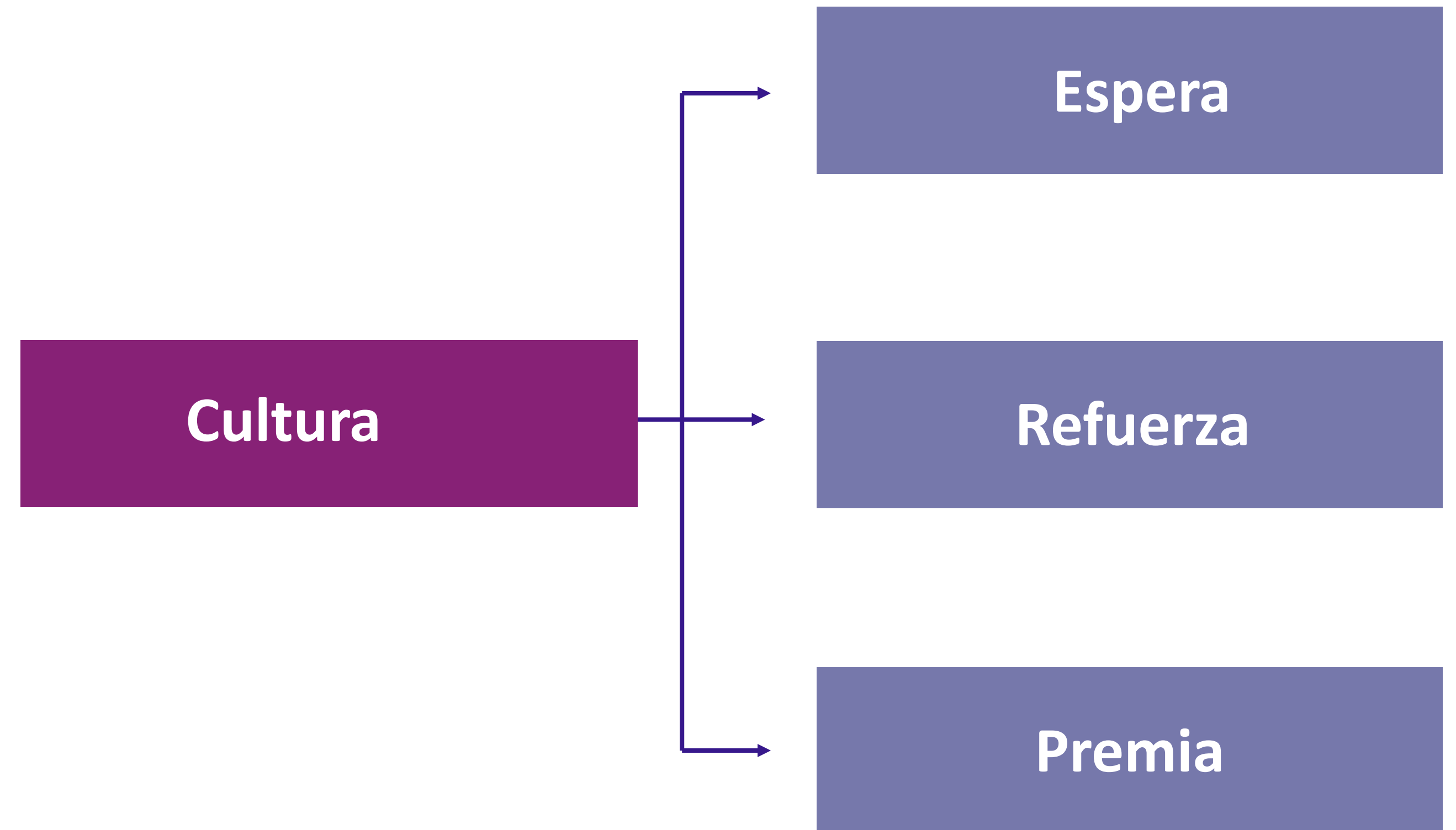
Cultura  
organizacional

The diagram features a large, dark purple rounded diamond shape centered on a light purple background. Inside this diamond, the text 'Cultura organizacional' is written in white. At the bottom center of the diamond is a smaller, light blue diamond shape.



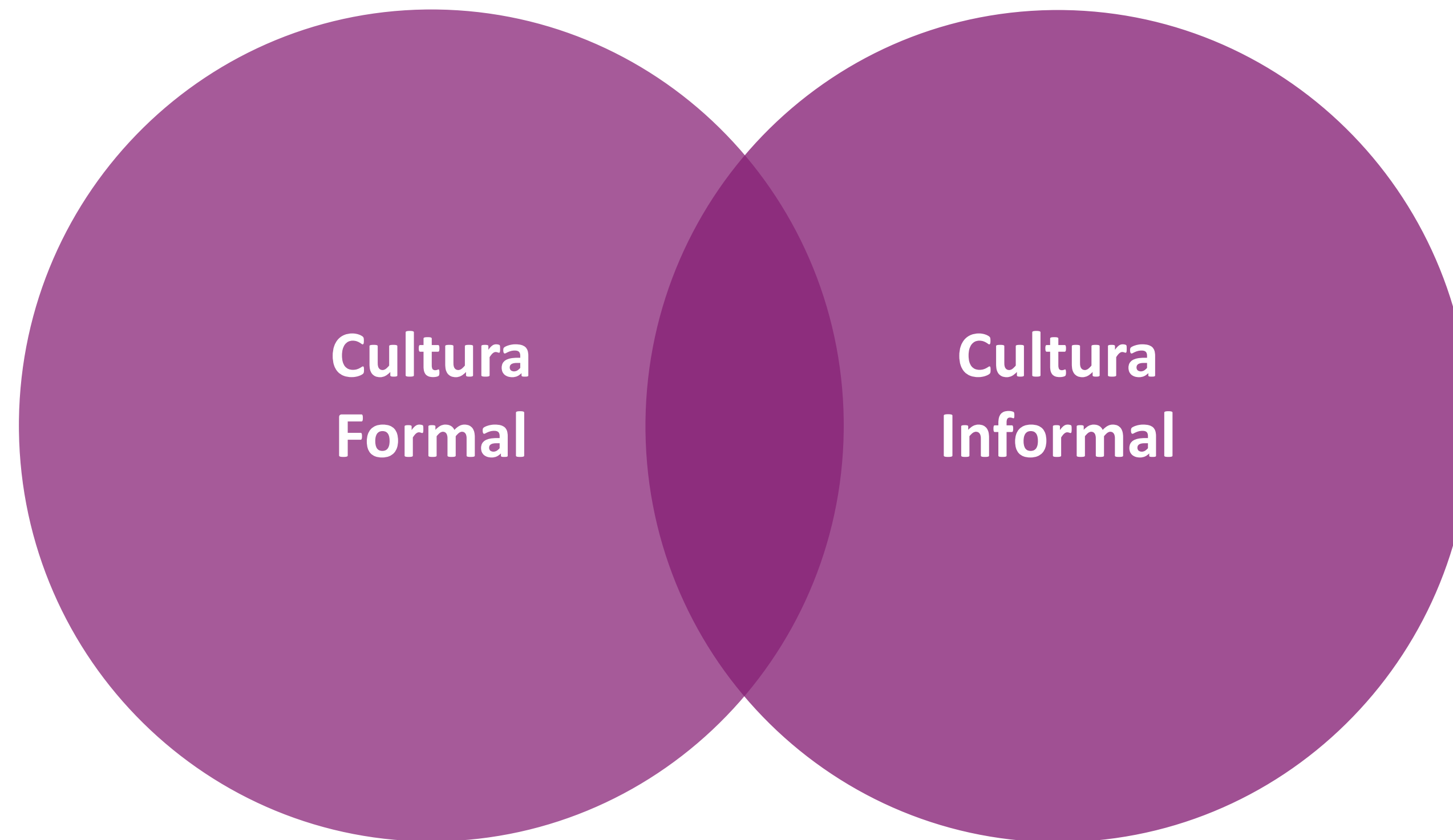
## 03 CAMBIO CULTURAL

Conciliación:  
cambio cultural  
organizacional



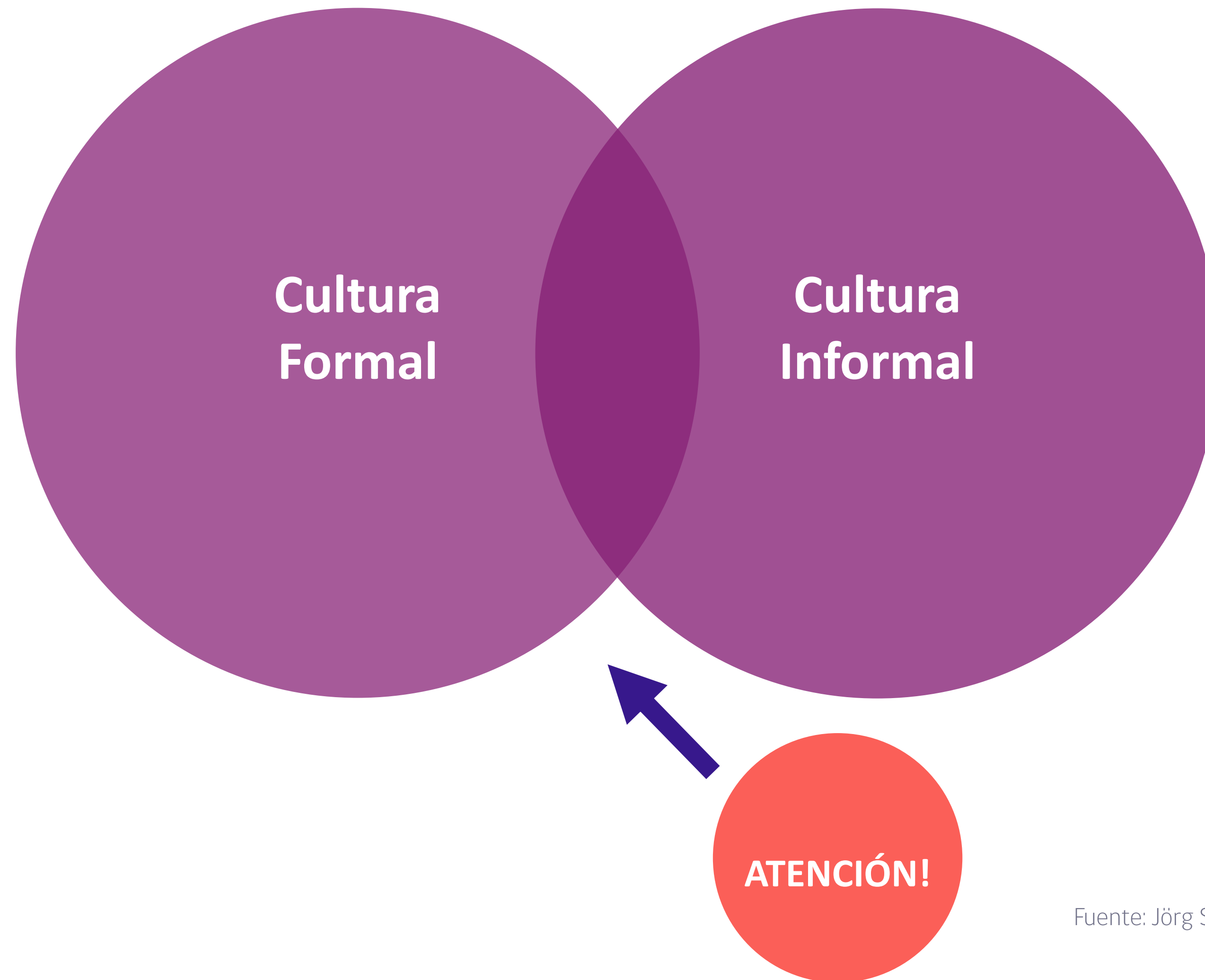
Fuente: Jörg Schmitz, The Cultural Orientations Guide (2007)

## 03 CAMBIO CULTURAL



Fuente: Jörg Schmitz, The Cultural Orientations Guide (2007)

## 03 CAMBIO CULTURAL



Fuente: Jörg Schmitz, The Cultural Orientations Guide (2007)



¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?

CONFIANZA

=

COMUNICACIÓN

+

SEGURIDAD  
PSICOLÓGICA

¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



Comunicación



1. Sesgos y prejuicios



- Obstáculos en nuestra cultura organizacional:
- Sesgos y prejuicios  
(Dr. Mahzarin Banaji, Universidad de Harvard)
  - Todos tenemos sesgos conscientes e inconscientes
  - Respuestas automáticas que llevas a un análisis apresurados de personas y situaciones
  - No estamos conscientes que esto ocurre ni de que puede tener efectos no deseables o injustos
  - Mayor frecuencia cuando:
    - Estamos bajo presión y no tenemos tiempo de digerir y reflexionar la información
    - Cuando la información es ambigua insuficiente o poco clara
  - En estas situaciones nuestro cerebro llena los vacíos con supuestos no corroborados

## ¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



### Comunicación



#### 1.1 ¿Cómo mitigar los sesgos y prejuicios?

##### Recomendaciones:

##### Paso 1

##### Detenerse y pensar

- Si te detienes aunque sea breve, antes de tomar una decisión, y reflexionas sobre tu razonamiento, reduces notablemente el sesgo

##### Paso 2

##### Reconoce los elementos gatillantes

- Esperamos que el resto se comporte tal como uno y cuando esto no ocurre, pensamos que esos comportamientos están errados o son poco efectivos. Cuando cuestionamos nuestros propios supuestos, somos más conscientes de nuestros sesgos y prejuicios. Preguntarse ¿Por qué estoy pensando esto? ¿De dónde nace esta creencia?

##### Paso 3

##### Revisa tus decisiones

- Antes de tomar una decisión y actuar, examina los supuestos que tienes. Busca e integra la perspectiva de una tercera persona que desafíe las decisiones



¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



Comunicación



2. Diferencia entre intención e impacto



- Obstáculos en nuestra cultura organizacional:
  - Diferencia entre **intención** e **impacto**  
(Dr. Valerie Purdie-Greenaway, Universidad de Columbia)
    - Importancia de estar concientes de la diferencia entre intención e impacto
    - Nuestras buenas intenciones no necesariamente tienen en impacto que esperábamos
    - Importancia de alinear ambos
      - Evitar asumir información (ej. Paternalismo)
      - Atención con los cambios en modalidades de trabajo bajo pandemia (ej. Sistema híbrido de trabajo y aumento riesgo dinámicas "insider/outsider")

¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



Comunicación



2.1 ¿Cómo alinear intención e impacto?

## Recomendaciones:

### Diálogo

- Conversaciones continuas honestas y constructivas ¿qué sirve, qué no? (*checking in*)

### Claridad En nuestros objetivos

- Medición y premiación de productividad por cumplimientos de metas vs horas frente a una pantalla (ej. Reporte diario de horas vs. Trabajo por objetivo)

### Transparencia

- *Role Model*
- Uso de tecnologías (ej. Fomentar agenda con compromisos personales)

### Predictibilidad

- Organización de los equipos para generar, potenciar la predictibilidad (ej. Sistema de turnos para lograr objetivos personales)

¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



Seguridad psicológica



## 1. Valorización de los errores



- Valorización de los errores  
(Dr. Amy Edmondson, Universidad de Harvard)
  - Seguridad psicológica ocurre cuando las persona sienten que pueden:
    - Cometer y/o reconocer un error con el fin de aprender y mejorar,
    - Expresarse y dar libremente un punto de vista diferente,
    - Estar en desacuerdo con alguien con mayor autoridad sin sentir repercusiones
    - No tener que esconder o cubrir ciertas partes de la identidad que son importantes
  - Cuando las personas se sienten seguras psicológicamente pueden trabajar mejor



¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



Seguridad psicológica



## 1.1 Valorización de los errores

### Recomendaciones:

1

#### Favorecer el aprendizaje continuo en los equipos

- Reformular errores y críticas en oportunidades de aprendizaje y mejora

2

#### Invitar a la participación

- Reconocer nuestras propias limitaciones
- Interés en escuchar las distintas perspectivas con sus respectivos niveles de experiencia

3

#### Ejemplificar la curiosidad

- Preguntar y motivar a los otros que hagan lo mismo
- Es la curiosidad y no la certeza que conduce a las mejores decisiones
- Promueve distintos canales de comunicación

¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



Seguridad psicológica



## 2. Círculo de Seguridad



- El rol del líder (Simon Sinek)
  - Cuando las personas se sienten seguras y protegidas por sus líderes en la organización, la reacción natural es de confiar y cooperar.
  - Un buen líder es alguien que hace sentir a sus empleados seguros, que los lleva a ese círculo de seguridad, que crea esa confianza y seguridad, lo cual en tiempos de incertidumbre implica grandes responsabilidades
  - El líder está al servicio de su gente

¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?



Seguridad psicológica



2.1 Cómo crear el círculo de seguridad?

## Recomendaciones:

### Liderazgo Inclusivo

- ¿Qué significa en mi organización? ¿Están claramente especificados y explicados sus comportamientos?
- ¿Cuáles son los comportamientos que espero, premio y refuerzo de manera formal e informal?

### El rol del *Role model*

- El involucramiento y coaching de los líderes
- El poder de las historias (storytelling)



## ¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?

### ¿PREFERENCIA, TRADICIÓN O REQUISITO? (R. Roosevelt Thomas, Jr.)



- Una reflexión deliberada en las preferencias y tradiciones nos puede acercar a los que realmente se requiere y minimizar la influencia de nuestros sesgos personales y sistémicos.
- PTR es una herramienta que nos permite desafiar y examinar nuestras tradiciones y preferencias para observar los requisitos y modelar la cultura acorde a ellos.
- Construir el hábito de preguntar a nosotros mismos y a otros *¿Es acaso una preferencia, una tradición o un requisito?* – aplicar PTR – puede ser una herramienta importante para explicitar nuestros supuestos y así mejorar la toma de decisiones.

## ¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?

### ¿PREFERENCIA, TRADICIÓN O REQUISITO? (R. Roosevelt Thomas, Jr.)



- Una reflexión deliberada en las preferencias y tradiciones nos puede acercar a los que realmente se requiere y minimizar la influencia de nuestros sesgos personales y sistémicos.
- PTR es una herramienta que nos permite desafiar y examinar nuestras tradiciones y preferencias para observar los requisitos y modelar la cultura acorde a ellos.
- Construir el hábito de preguntar a nosotros mismos y a otros *¿Es acaso una preferencia, una tradición o un requisito?* – aplicar PTR – puede ser una herramienta importante para explicitar nuestros supuestos y así mejorar la toma de decisiones.



- ¿Es acaso una preferencia, una tradición o un requisito?
  - *“Invité a mi equipo a almorzar a un restaurant la próxima semana. Como es cerca de la oficina, será conveniente para todos.”*
  - *“Mi colega organizó dos reuniones por semana este mes para coordinar nuestro trabajo que tiene dos metas semanales.”*
  - *“Estoy orgullosa de que nuestro equipo ha mantenido a lo largo de los últimos 5 años desayunos virtuales todos los lunes. He decidido mantener esto pese a que nuestro equipo está cambiando.”*
- ¿Qué dinámicas de inclusión o exclusión estoy generando? ¿A quiénes estoy incluyendo vs excluyendo?
- Basado en los requisitos, ¿puedo modificar estas preferencias y/o tradiciones?

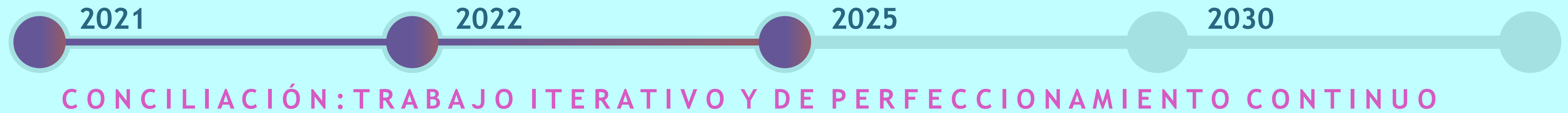
¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?

- Acciones recomendadas

- 1 Mapeo y análisis de la brecha cultural
- 2 Involucramiento líderes: conversación sobre resultados y acciones
- 3 Proceso cultural de mejora continua e incorporación en manera de operar

# PROSPECTIVA - 2030

## DESAFÍOS PARA EL SECTOR ENERGÉTICO



- Visualizar organización deseada (trabajo participativo)
  - Mapeo brecha cultural
  - Análisis de la brecha cultural (incluyendo confianza: comunicación y seguridad psicológica)
  - Involucramiento alta jerarquía y capacitación líderes claves
  - Conversación con actores claves sobre resultados mapeo cultural
  - Definición de acciones
- Ejecución de pilotos / testeo según plan de acción
  - Coaching y visibilidad de diversos líderes claves
  - Seguimiento efectividad acciones
  - Redefinición de acciones según efectividad
  - Toma de pulso brecha cultura formal e informal
  - Diseño incorporación transversal en manera de operar general
  - Incorporación indicadores de cultura en métricas de desempeño y practicas de gestión general
  - Incorporación indicadores de confianza (comunicación y seguridad psicológica) en encuestas de clima laboral
- Catalizar cambio cultural de diversidad, equidad e inclusión integral (mentalidades, comunicaciones, herramientas, normas), que se base en: identidad, valores, principios y competencias.
  - Recalibrar mensaje alineado con estrategia de diversidad, equidad e inclusión, que incluya historias de líderes diversos e influyentes
  - Reevaluar efectividad acciones que salieron del mapeo cultural
  - Redefinición de acciones según efectividad y estrategia diversidad
  - Reevaluar brecha cultura formal e informal
  - Diseño de plan sobre incorporación en manera de operar
  - Seguimiento métricas de desempeño y practicas de gestión
- Evaluar avances y ajustar acciones en pos del cambio cultural integral
  - Repetir ejercicio visualización organización deseada y evaluar avances
  - Revaluación brecha cultural (incluyendo estrategia diversidad, equidad e inclusión)
  - Seguimiento con actores claves sobre efectividad acciones mapeo cultural
  - Redefinición de acciones según efectividad
  - Implementación de acciones de largo plazo
  - Reevaluación efectividad acciones para incorporación en manera de operar
  - Seguimiento y recalibrar métricas de desempeño y practicas de gestión

## ¿Cómo lograr un cambio cultural pro conciliación?

# 07 CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

- Cambio cultural pro conciliación requiere:
  - $\text{CONFIANZA} = \text{COMUNICACIÓN} + \text{SEGURIDAD PSICOLÓGICA}$
- PTR como una herramienta clave de cambio cultural
- Partir con mapeo cultural y análisis de la brecha, rol de los líderes y ejecutar trabajo de mejora continua
- Conciliación nos permite enfrentar los desafíos de la pandemia, adaptarnos a esta nueva forma de vida, recuperar los empleos perdidos, mantener los existentes, y motivar a las nuevas generaciones a unirse a la fuerza laboral.



# PREGUNTAS



- Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2016). *Blindspot: Hidden biases of good people*.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Peterson Institute for International Economics (2016) *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*
- Schmitz, J. (2006). *Cultural orientations guide: The roadmap to cultural competence*. Princeton, New Jersey: Princeton Training Press.
- Sinek, S. (2019). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. New York: Penguin Group.
- Thomas, R. R. (2006). *Building on the promise of diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Yeager, D. S., Purdie-Vaughns, V., Garcia, J., Apfel, N., Brzustoski, P., Master, A., Hessert, W. T., Williams, M. E., & Cohen, G. L. (2014). *Breaking the cycle of mistrust: Wise interventions to provide critical feedback across the racial divide*. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(2), 804–824.

# Contacto

## Stephanie Froimovich Hes

Especialista en Diversidad e Inclusión en empresas. Socióloga PUC. Doble Magíster en Administración Pública (MPA) Universidad de Columbia y Sciences Po Paris.

[sfroimovich@ver-global.com](mailto:sfroimovich@ver-global.com)

[www.ver-global.com/](http://www.ver-global.com/)

[www.linkedin.com/in/sfroimovich/](https://www.linkedin.com/in/sfroimovich/)

Ministerio de Energía / Iniciativa Energía +Mujer

[energiamasmujer@minenergia.cl](mailto:energiamasmujer@minenergia.cl)

[www.energiamasmujer.cl](http://www.energiamasmujer.cl)

# energía trayendo



Ministerio de  
Energía

Gobierno de Chile

CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS