



Desarrollo de Elementos del Modelo de Conciliación EFR de Educación

Universidad de Talca

Universidad
Amigable
con la
familia

Objetivo

Este documento tiene por finalidad sistematizar el trabajo institucional en torno a los diez elementos que conforman el modelo efr según la Norma 3000-1 (edición 2), permitiendo su adecuada comprensión, planificación, implementación y evaluación en el marco del proceso de certificación que está llevando a cabo la Universidad de Talca. Asimismo, busca establecer un marco metodológico claro para la operacionalización de estos elementos, en coherencia con los hallazgos del diagnóstico inicial y los principios del ciclo de mejora continua (PDCA).

Contextualización de los Elementos del Modelo efr

La Norma efr 3000-1 define un total de diez elementos que estructuran el modelo de gestión de conciliación personal, laboral y familiar. Estos elementos se organizan de forma cíclica en torno a las cuatro fases del ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), integrando la estrategia efr a la dinámica organizacional.

Dado que nos encontramos en la etapa de planificación, se muestran desarrollados sólo los elementos N°1: Liderazgo y cultura, N°2: Definición y orientación estratégica y N°3: Medidas EFR.

Los elementos, que se desarrollan a continuación, se clasifican en obligatorios y voluntarios, considerando su carácter normativo:

1. Fase de diseño y planificación

- **Elemento 1. Liderazgo y cultura** (*obligatorio*)

Refiere al compromiso visible de la alta dirección con la conciliación, fomentando una cultura organizacional favorable y coherente con los principios efr.

En la Universidad de Talca, liderar no se concibe como una forma de control o imposición, sino como una práctica que emerge del compromiso, la escucha y la capacidad de inspirar a otros en función de un propósito colectivo. Esta es la visión que ha ido transformando progresivamente el modo en que se vive el liderazgo en la institución desde el gobierno, instalando un enfoque más humano, ético y participativo, plenamente coherente con los principios que promueve la certificación como Entidad Familiarmente Responsable (EFR).

En ese sentido, la Universidad entiende que el proceso de implementación del modelo EFR busca contribuir a la consolidación de una cultura donde el liderazgo se entiende como un acto de presencia genuina: uno que abre espacios de diálogo, que genera confianza y promueve activamente el bienestar de las personas. Esta perspectiva se alinea de forma orgánica con la Estrategia de Desarrollo de Comunidad del *Plan Estratégico 2030*, el capítulo de Bienestar y Cohesión de la Comunidad Universitaria del *Programa de Gobierno de Rectoría*, y con el principio de Universidad Centrada en las Personas del *Modelo Educativo*

actualizado. En conjunto, estos marcos estratégicos, sumado a la apertura del gobierno universitario, han favorecido la instalación del modelo EFR como herramienta concreta para avanzar hacia un sello institucional más inclusivo y amigable con la familia.

Es así como en los resultados de la encuesta "*Voz del Gobierno Universitario*" se permite evidenciar la manifestación de fenómenos organizacionales que ya se venían instalando en la institución. En particular, los valores que el gobierno universitario percibe como más fuertemente promovidos son: la innovación, la mejora continua y excelencia (7 menciones), respeto y equidad (5), y transparencia e integridad (4). Estos hallazgos sugieren que el liderazgo institucional se ha estado asociando con una ética orientada a la coherencia, el respeto mutuo y el desarrollo continuo, elementos que se articulan estrechamente con los estilos de liderazgo promovidos por la cultura EFR y que el Rector, Sr. Carlos Torres Fuchslocher, encarna en el llamado que realiza a la comunidad, a hacerse partícipe de este proceso de implementación.

En relación con estos estilos, la citada encuesta también da cuenta de una percepción diversa, pero consistentemente alineada con los principios del modelo. Es así, como el 37,5% identifica un liderazgo democrático, centrado en la toma de decisiones compartidas y el trabajo colaborativo, mientras que un 25% reconoce un liderazgo visionario, basado en la proyección estratégica y el propósito institucional. A ello se suman menciones a estilos ejemplares y conciliadores, que privilegian la escucha, el compromiso y la coherencia entre el decir y el hacer.

Por otra parte, y considerando los resultados de la encuesta *CEAL-SM* aplicada por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) en 2024, orientada a evaluar y medir los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones, en la dimensión denominada "*Calidad de Liderazgo*" -una de las doce que componen el instrumento- se observó que en solo uno de los siete centros evaluados se identificó un nivel de "*riesgo medio*", mientras que en los seis restantes se registró un nivel de "*riesgo bajo*", lo que refleja un entorno organizacional favorable en términos de relaciones laborales y prácticas de conducción.

En conjunto, estos antecedentes refuerzan la idea de que la institución transita hacia formas de liderazgo más horizontales, humanas e integradoras, lo que se alinea con la percepción levantada desde el gobierno universitario y con los principios que inspiran la orientación estratégica hacia la conciliación.

Este tránsito no ha sido espontáneo. Por el contrario, se ha impulsado a través de acciones concretas que fortalecen las capacidades institucionales para liderar desde una lógica del cuidado. Un ejemplo de ello es el *Programa Integral de Coaching para directivas y directivos*, que se inició en el mes de enero y finalizó en julio de 2025, y que se orientó al fortalecimiento de habilidades conversacionales, gestión de equipos y liderazgo reflexivo. Esta formación ha sido clave para instalar nuevas maneras de habitar los roles de autoridad, que ya no se

entienden como posiciones de control, sino como espacios de facilitación, crecimiento, acompañamiento y coordinación de acciones.

Ahora bien, esta transformación no se limita a los estilos personales, sino que también se refleja en la composición de los espacios de liderazgo. Actualmente, el 56% del equipo directivo está compuesto por mujeres y se ha promovido y alcanzado la paridad en los consejos colegiados de mayor jerarquía institucional recientemente instalados. Este dato, lejos de ser solo cuantitativo, refleja una progresiva apertura hacia liderazgos diversos y una comprensión más inclusiva del poder y la toma de decisiones. Se avanza, así, hacia una cultura que respeta la equidad de género, y que la integra como condición para una gobernanza más representativa y justa.

Asimismo, el fortalecimiento de los espacios colegiados, mesas de trabajo y de organizaciones estudiantiles, ha permitido que el liderazgo se distribuya más allá de los cargos formales. En ese sentido, la participación del estudiantado y de otros estamentos en órganos institucionales ha ampliado el espectro de voces que inciden en las decisiones, instalando una forma de liderazgo participativo, colaborativo y dialógico. Esta ampliación del campo de acción busca enriquecer la calidad de las decisiones, y también instalar una cultura institucional basada en la confianza mutua y la corresponsabilidad.

Sin perjuicio de lo anterior, en los resultados de la encuesta "*Voz de Funcionarias(os)*", también se evidencia que persisten brechas relevantes en los niveles intermedios de la estructura organizacional. Esto, en consideración de que el 71% de las personas encuestadas considera que existen frenos que dificultan el uso efectivo de las medidas de conciliación. Entre los factores identificados, destacan la resistencia o escaso respaldo por parte de jefaturas (27%) y la cultura organizacional centrada en la disponibilidad continua (21%). Esta evidencia sugiere que, si bien el equipo directivo ha avanzado en instalar una visión institucional más abierta y centrada en el bienestar, existe un desafío pendiente en que esta cultura permee efectivamente hacia los mandos intermedios, quienes son, en definitiva, quienes interactúan cotidianamente con los equipos.

En este sentido, la institución ha desarrollado una trayectoria significativa en materia de sensibilización y formación de liderazgos orientados al desarrollo de nuevas habilidades, además de capacitaciones orientadas bienestar, la calidad de vida y el equilibrio laboral. Dicha trayectoria se enmarca en el *Plan de Capacitación Institucional* desarrollado para el período 2024-2025, el cual propone abordar brechas de competencias y consolidar una cultura organizacional coherente con los objetivos estratégicos. En esta línea, cobra especial relevancia la alineación con los principios que promueve el modelo EFR.

En suma, el liderazgo que hoy se promueve en la Universidad de Talca responde a una comprensión más profunda del rol institucional: se trata de liderar con sentido, desde la coherencia entre el decir y el hacer, poniendo al centro el florecimiento de las personas. Este enfoque marca una transición significativa,

desde una universidad comprometida hacia una universidad proactiva en materia de conciliación. Esta forma de conducir, arraigada en la ética del cuidado, es fundamental para la transformación cultural que impulsa el modelo EFR. En ella, la conciliación de la vida personal, laboral y familiar deja de ser un anhelo individual y se convierte en un principio estructural de la vida universitaria. Ese es, quizás, el mayor logro de este proceso: recordar que liderar es, antes que nada, un acto de profunda humanidad.

- **Elemento 2. Definición y orientación estratégica** (*Obligatorio*)

Consiste en la incorporación formal del modelo efr en la planificación institucional, incluyendo objetivos y estrategias alineadas a la conciliación.

En la Universidad de Talca, entendemos la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como una expresión concreta del compromiso institucional con el bienestar de su comunidad. Concebimos la conciliación no como un conjunto de medidas aisladas, sino como una mirada estratégica que busca armonizar el desarrollo integral de las personas con el cumplimiento de los propósitos institucionales. Esta comprensión se enmarca en la certeza de que el equilibrio entre los distintos ámbitos de la vida es esencial para sostener trayectorias laborales, académicas y personales significativas, sostenibles y justas.

Esta orientación surge desde un convencimiento profundo: las personas son el centro de nuestra acción universitaria. Gestionar la conciliación es, por tanto, una decisión ética, organizacional y estratégica, que se alinea con nuestros valores institucionales de responsabilidad social, equidad, inclusión e integridad. En este marco, la conciliación se integra como una pieza clave de nuestro modelo de gestión de personas, y se despliega como una herramienta transversal para construir una comunidad más cohesionada y diversa.

Sabemos, sin embargo, que toda decisión estratégica ocurre en contextos complejos y con restricciones reales. Nuestra gestión se desarrolla enfrentando una triple restricción: por una parte, la necesidad de asegurar el alcance de nuestras acciones conciliatorias a toda la comunidad; por otra, la calidad de los mecanismos implementados; y, en tercer lugar, la garantía de que estas medidas tengan un impacto efectivo en el bienestar de las personas. Este equilibrio es desafiante, pero fundamental para generar valor sostenible en el tiempo.

PUNTO DE PARTIDA

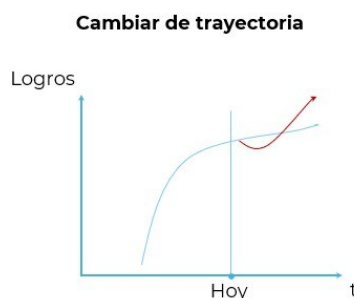


Ilustración N°1: Triple restricción y cambio de trayectoria institucional

Desde este punto de partida, aspiramos a cambiar la trayectoria. No basta con mantenernos en un estado de avance lineal: buscamos un punto de inflexión que nos permita evolucionar hacia una cultura institucional más consciente, empática y orientada al cuidado. Esto implica transformar los enfoques tradicionales y proyectar, con decisión, una visión de futuro donde la conciliación se viva como un derecho y una oportunidad colectiva. Es el momento de dar un salto cualitativo que nos permita escalar en los logros alcanzados, integrando la conciliación como un eje estructural del quehacer universitario

La decisión de avanzar hacia un modelo institucional que promueva y garantice la conciliación responde a los siguientes “para qué”:

- Para mejorar la calidad de vida de las personas que conforman nuestra institución.
- Para generar ambientes laborales más saludables, respetuosos y sostenibles.
- Para reconocer y redistribuir los cuidados, avanzando en corresponsabilidad de género.
- Para aumentar la motivación, pertenencia y compromiso de nuestra comunidad.
- Para fortalecer la retención, desarrollo y fidelización del talento académico y administrativo.
- Para dotar de coherencia y legitimidad nuestro rol público y formativo, modelando internamente los principios que promovemos hacia el entorno.

En esos términos, los beneficios esperados de este enfoque integrador de conciliación son múltiples. Aspiramos a construir un entorno institucional donde se favorezca:

- El bienestar emocional, físico y social de nuestra comunidad.
- La reducción de brechas de género y la corresponsabilidad en las tareas de cuidado.
- La creación de vínculos más saludables y respetuosos, tanto entre personas como con la institución.
- La consolidación de una cultura organizacional basada en el cuidado mutuo, la flexibilidad y la empatía.
- La alineación entre los valores que promovemos y las prácticas que sostenemos.

Esta orientación estratégica, además, establece los fundamentos para avanzar en la implementación de un modelo efr desde una lógica de mejora continua y orienta el despliegue de medidas, estructuras y políticas que serán abordadas en

los elementos siguientes, garantizando su coherencia y sostenibilidad, incorporando mecanismos de planificación, despliegue, seguimiento y ajuste.

La conciliación, así concebida, fortalece nuestra capacidad institucional para adaptarnos, transformarnos y proyectarnos con sentido.

- **Elemento 3. Medidas efr (Obligatorio)**

Representa el catálogo o portafolio de medidas efectivas que facilitan la conciliación para los distintos estamentos institucionales.

Medidas de conciliación para funcionarias(os):

Categoría grupo de medidas	Cantidad de medidas
Calidad en el empleo	38
Flexibilidad temporal y espacial	4
Apoyo a la familia	14
Desarrollo personal y profesional	6
Igualdad de oportunidades	8

Medidas de conciliación para estudiantes:

Categoría grupo de medidas	Cantidad de medidas
Calidad en el empleo	42
Flexibilidad temporal y espacial	4
Apoyo a la familia	-
Desarrollo personal y profesional	10
Igualdad de oportunidades	7
Otras medidas	1

- **Elemento 4. Proyectos para la transmisión de valores (Voluntario)**

Corresponde a iniciativas que promueven los valores asociados a la cultura de conciliación, tales como corresponsabilidad, bienestar y equidad.

- **Elemento 5. Objetivos de mejora continua (Voluntario)**

Establece metas progresivas de avance en la gestión efr, más allá de los requisitos mínimos, alineadas a la lógica de mejora sistemática.

2. Fase de Desarrollo e Implantación (pendiente de desarrollar)

- **Elemento 6. Soporte** (*Obligatorio*)

Incluye estructuras, procesos, indicadores y evidencias que sustentan técnicamente el sistema efr:

- Soporte organizativo
- Procesos (voluntarios)
- Indicadores
- Registros y evidencias

- **Elemento 7. Comunicación** (*Obligatorio*)

Abarca tanto la comunicación interna como externa, asegurando que las medidas y compromisos sean conocidos y comprendidos por toda la comunidad.

- **Elemento 8. Formación y sensibilización** (*Voluntario*)

Contempla acciones para fortalecer las capacidades individuales y colectivas en materia de conciliación, impulsando una cultura organizacional corresponsable.

3. Fase de Seguimiento y Medición de Resultados

- **Elemento 9. Seguimiento y evaluación** (*Obligatorio post implantación*)

Asegura el control y monitoreo del sistema, mediante indicadores, herramientas de evaluación y revisión del grado de cumplimiento de objetivos.

4. Fase de Evaluación de Resultados

- **Elemento 10. Informe de progreso / revisión por la dirección** (*Obligatorio post implantación*)

Corresponde al análisis sistemático por parte de la alta dirección sobre los avances del modelo, constituyendo la base para la toma de decisiones y el redireccionamiento estratégico.