

ESTUDIO

Flexibilidad Laboral y Género

elaborado por:



Carta de Antonio Garamendi.

Presentación del estudio.

13 de mayo

El presente estudio sobre Flexibilidad laboral y género realizado por la organización de Ejecutivas y Consejeras en España, EJECON, y por Mujeres en Alta Dirección agrupadas en REDMAD de Chile, se ha llevado a cabo en un momento de especial interés para la materia abordada, puesto que la pandemia global que estamos viviendo ha acelerado la reorganización de plantillas a partir de mayores niveles de flexibilidad y con mayor presencia del teletrabajo.

Además de su objetivo general -la adopción de modelos de flexibilidad laboral por parte de las empresas, tanto chilenas como españolas-, este interesante trabajo aborda la influencia que estas fórmulas tienen a la hora de avanzar en cuestiones relacionadas con la igualdad entre hombres y mujeres; una meta que, por otra parte, venimos persiguiendo y promoviendo activamente desde el ámbito empresarial en los últimos años.

El estudio, cuyo trabajo de campo se ha realizado en plena pandemia (entre los meses de octubre y diciembre de 2020 en Chile, y entre diciembre de 2020 y marzo 2021 en España), trata de conocer el impacto y la prevalencia del teletrabajo en mujeres ejecutivas de ambos países, tanto en la dimensión profesional como en la personal, al tiempo que describe las diferentes modalidades adoptadas por las empresas para hacer frente a la coyuntura laboral durante la crisis sanitaria.

Ante esta excepcionalidad, el objetivo más ambicioso e interesante de este trabajo, a mi parecer, es el que persigue detectar pros y contras del teletrabajo en un contexto post-pandémico, y proyectar, de este modo, la realidad de esta herramienta en la denominada "nueva normalidad".

La revolución digital y los avances tecnológicos ya venían impactando de manera muy relevante en el empleo, apuntando rápidas y profundas transformaciones a todos los niveles. Pero con la irrupción del Covid-19, la aceleración de estos cambios ha sido extraordinaria, como solución para hacer frente al nuevo escenario abierto por la emergencia sanitaria.

Por ejemplo, el 92% de las empresas en Chile y el 95% de las de España consideraron alguna modalidad de trabajo remoto durante la pandemia, según datos del estudio.

Las empresas entrevistadas tanto en Chile como en España coinciden en destacar que la experiencia del teletrabajo no solo ha derrumbado prejuicios sobre su potencial efecto negativo en la productividad, sino que ha propiciado el surgimiento de nuevos estilos de liderazgo basados en una mayor conexión y conocimiento de sus equipos, además de un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa.

Al mismo tiempo, sin menospreciar las ventajas de estas fórmulas, no podemos olvidar tampoco algunos efectos indeseados del teletrabajo detectados por los investigadores, como puede ser la falta de desconexión digital o, especialmente en el caso de Chile, la doble presencialidad de las mujeres para atender las tareas laborales y las del hogar de manera simultánea. Es el caso también de la pérdida de contacto social y el aislamiento de las personas puestos de manifiesto sobre todo en el caso de las empresas españolas encuestadas.

Tenemos por delante múltiples desafíos que deja la experiencia del teletrabajo en el mundo laboral, en algunos de los cuales coinciden las empresas de ambos países, como es la necesidad de trabajar en el desarrollo y la implementación de los nuevos estilos de liderazgo surgidos en este periodo.

En el caso de Chile, destaca además la oportunidad de avanzar en un sistema de flexibilidad laboral que signifique un win-win para todas las partes en el ámbito de la conciliación. Centrándonos en España, será determinante continuar avanzando en la transformación digital, así como ser capaces de transitar hacia un modelo de teletrabajo en condiciones de normalidad que sea compatible con mantener el trabajo presencial en los centros de trabajo.

Parece claro que la pandemia deja aprendizajes con impactos que perdurarán a largo plazo en muchos ámbitos de la sociedad, y el mundo laboral no será ajeno a ellos. En las manos de todos está que en esa transformación social todos ganemos.



Antonio Garamendi
*Presidente de la Confederación Española
de Organizaciones Empresariales (CEOE)*

ESTUDIO

Flexibilidad Laboral y Género. Comparado España - Chile

CONTENIDOS

	Pág.
I. Antecedentes	6
II. Alcance de los resultados	7
III. Metodología	8
IV. Resultados comparativos	
i. Flexibilidad laboral como estrategia de empleo	10
a. Contexto internacional: OIT y OCDE	10
b. Contexto nacional España: de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo al trabajo flexible	10
c. Contexto nacional Chile: desde la reducción de la jornada laboral a la flexibilidad laboral	11
ii. Adaptación al nuevo escenario: estrategias para enfrentar la crisis sanitaria	11
iii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral	15
iv. Flexibilidad laboral y género	22
a. Flexibilidad laboral y equidad	22
b. Flexibilidad laboral en post pandemia	25
V. Resumen	30
VI. Conclusiones	32
VII. Anexos	36
Anexo I - Estudio Flexibilidad trabajo y género España	37
Anexo – II Estudio Flexibilidad trabajo y género Chile	61

1. ANTECEDENTES

La pandemia ha impactado de manera transversal en diferentes ámbitos de la cotidianidad de las personas, las organizaciones y de las sociedades a nivel global, ya sea, modificando conductas como medidas adaptativas a la nueva realidad, o bien, generando rupturas más estructurales en alcances que aún no podemos visualizar con nitidez.

En estas instancias de desarrollo de la pandemia a nivel mundial, ya no es novedad que uno de los impactos más visibles de la crisis sanitaria está dado en el ámbito laboral a través del desarrollo del teletrabajo, que además ha irrumpido en los ámbitos más privados de la estructura familiar y personal, obligando a repensar espacios y roles.

El presente informe de resultados muestra los hallazgos obtenidos de un conjunto de investigaciones realizadas tanto en Chile como en España en dos segmentos de relevancia para los objetivos planteados en este estudio de Flexibilidad Laboral y Género: empresas grandes y medianas, así como ejecutivas pertenecientes a la alta dirección en ambos países.

Asimismo, se establecen análisis comparativos intra grupos y globales a nivel país. Los resultados y conclusiones específicas a cada segmento y país, se encuentran en los respectivos anexos.

2. ALCANCE DE LOS RESULTADOS

Resulta relevante para un adecuado examen de los resultados del presente estudio considerar que la realización del campo se llevó a cabo en distintas coyunturas u olas de la pandemia en ambos países. Esto, porque las percepciones y contenido de los relatos en uno y otro país podrían variar en intensidad y alcance según la experiencia en la cual han transitado en la pandemia.

En efecto, mientras que, en Chile, el campo fue realizado durante la primera ola del Covid-19 e inicios de la segunda (con experiencias incipientes), en España, en cambio, se realizó durante la tercera ola (experiencias ya más decantadas en cuanto a impactos, estrategias adaptativas y expectativas).

3. METODOLOGÍA

i. Objetivos

- Conocer el estado del arte de la flexibilidad laboral en el ámbito internacional y en Chile, así como identificar las oportunidades para el desarrollo y avance de las mujeres en la alta dirección de las organizaciones.
- Conocer el impacto y prevalencia del teletrabajo en mujeres ejecutivas (socias de RedMad y Eje&Con) tanto en las dimensiones profesionales, como personales (eje público-privado) así como identificar pilares estratégicos de trabajo en esta línea.
- Describir las modalidades adoptadas por las empresas para enfrentar la coyuntura laboral en pandemia, detectando pros y contras, así como su visualización del teletrabajo en un contexto post pandemia.
- Identificar potenciales cambios y/o ajustes a nivel de políticas públicas y normas legales relativos a trabajo y equidad de género en

este contexto, así como tendencias que se proyectan en la “nueva normalidad”.

ii. Modelo de investigación

- Dado el alcance de los efectos de la flexibilidad laboral, una adecuada mirada al fenómeno pareciera estar dada por la inclusión de 3 ejes clave (*modelo propuesto por el Centro de Ingeniería Organizacional. U de Chile. “Hombres y Mujeres en el Teletrabajo”. Julio 2020*):
 - Estado: por cuanto concurre en la elaboración e impacto de políticas públicas y leyes relacionadas a teletrabajo y corresponsabilidad e igualdad de género (Nh3262)
 - Organizaciones/empresas: otorga el marco general que regula el trabajo a distancia y la relación con sus empleados
 - Familia/hogares: ejecución de la flexibilidad laboral, alcances e impactos en roles y convivencia



Modelo 3 ejes

Eje	CHILE	ESPAÑA
Estado	Desk Research	*
Empresas	Cuali y cuantitativo	Cuali y cuantitativo
Personas	Cuantitativo	Cuantitativo

- Para abordar los tres Ejes, se aplicaron técnicas cualitativas en base a entrevistas en profundidad y pauta semi estructurada de entrevista; y cuantitativas a través de online survey mediante cuestionario autoadministrado; y levantamiento de información desde fuentes secundarias públicas nacionales e internacionales (desk research).

- **Eje Personas:** mujeres ejecutivas pertenecientes a la alta dirección, socias de RedMad y Eje&Con, residentes en Chile y España.

iii. Universo

- **Eje Empresas:** Gerentes Generales/CEO, VP/ Directores de RRHH, de Talento, Diversidad e Inclusión, de empresas del sector privado, grandes y medianas de distintos sectores de la industria (aleatorio), en Chile y España, vinculadas a socias de RedMad y Eje&Con y/o stakeholders asociados a cada corporación.

iv. Muestra y supuestos para estimar el tamaño muestral

- Supuestos para estimación del segmento Empresas:
 - El tamaño muestral se estimó en base a los criterios de definición del Universo (empresas vinculadas a socias de RedMad y Eje&Con, así como stakeholders de éstas), por lo tanto:
 - i. Existe una misma empresa por cada tres socias (N=500 socias RedMad y N=900 Eje&Con). Entonces, los tamaños de los

Universos posibles son: Chile N= 166 empresas y España N= 300 empresas)

ii. Por lo tanto, la muestra fue calculada sobre estos Universos posible N1=166 y N2=300 empresas.

- Supuestos para estimación del segmento Personas (socias):

- El tamaño muestral se estimó en base al Universo definido (mujeres ejecutivas pertenecientes a la alta dirección, socias de RedMad y Eje&Con), por lo tanto, N1=500 y N2=900.

- Muestras logradas y error estadístico:

	CHILE	ESPAÑA
Cualitativo Empresas	n=12	n=12
Cuantitativo Empresas	n=61 10% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	n=84 9% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.
Cuantitativo Personas/Ejecutivas	n=243 4.5% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	n=202 6% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.

- Empresas y ejecutivas fueron seleccionadas desde una base de datos pertenecientes a ambas corporaciones.

v. Terreno

- Los estudios se realizaron en Chile entre los meses de octubre y diciembre de 2020; y en España entre los meses de diciembre de 2020 y marzo 2021.

4. RESULTADOS COMPARATIVOS

i. Flexibilidad laboral como estrategia de empleo

a. Contexto internacional: OIT y OCDE

- El concepto de Flexibilidad Laboral nace desde la necesidad de flexibilizar los mercados ante las diversas crisis económicas que ha experimentado el mundo a través de los años. Esta respuesta a las fluctuaciones del mercado se ha enfocado históricamente en la eficiencia y los resultados de las empresas. Así, durante la década de los 90's el foco en las estrategias de empleo de los países estuvo dado justamente en la eficiencia y en cómo flexibilizar el trabajo para afrontar las crisis económicas y de desempleo subsecuente (estrategias pro crecimiento y empleabilidad).
- La OCDE hace una nueva propuesta para abordar la lógica de las políticas de flexibilización del empleo, presentando un nuevo concepto: la equidad a través de la cual expone la necesidad de crear "más y mejores empleos" en un mercado laboral más "inclusivo y resiliente" (Good Jobs for All in a Changing World of Work. Diciembre 2018).
- Esta mirada de futuro reconoce que las rápidas y profundas transformaciones que está produciendo la revolución digital y el cambio tecnológico, están impactando en forma relevante y estructural el empleo y la calidad de éste en todas las sociedades, donde indica que prácticamente el 50% de todos los empleos en el mundo corren riesgo de automatización o pueden ser permeables a fuertes cambios.
- Bajo esta óptica, la nueva estrategia laboral entonces implicaría no sólo la posibilidad de mejorar el sistema de fijación de salarios, el sistema tributario y otras, sino que además incorporaría la posibilidad de que el trabajo mismo signifique compensación y protección a los trabajadores más que al empleo.
- En una línea similar, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible _ Agenda 2030 de Naciones Unidas, adscribe al capítulo #8 "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", el que se sostiene en 4 pilares: garantizar los derechos de los trabajadores, profundizar la protección social, fomentar el diálogo social y reducir las desigualda-

des. En este último pilar indica, entre otras cuestiones, la importancia de considerar políticas que reduzcan las desigualdades de todo tipo, y en particular respecto de las mujeres, facilitando su incorporación al mercado de trabajo, políticas de conciliación de la vida familiar y laboral y protección a la maternidad (Anexo I Desk Research)

b. Contexto nacional España: de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo al trabajo flexible

- En España, el artículo 14 de la Constitución española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. La igualdad es, asimismo, un principio fundamental en la Unión Europea. Desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam, el 1 de mayo de 1999, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre unas y otros son un objetivo que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros.
- La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres y, incorpora al ordenamiento español la directiva 2002/73/CE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. La Ley reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y se fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares.
- El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y en la ocupación, es otro paso importante en la consecución de la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres, en la promoción de la conciliación de la vida personal y familiar, y en el principio de corresponsabilidad entre ambos progenitores. Establece un auténtico derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar a través del uso de las formas flexibles de trabajo, incluidas las fórmulas de trabajo a distancia y equipara la duración de los permisos por nacimiento de hijo o hija de ambos progenitores.
- En cuanto al trabajo a distancia, la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgen-

tes para la reforma del mercado laboral, ya consideraba que esta particular modalidad de trabajo encajaba perfectamente en el modelo productivo y económico, al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar.

- Al hacerse patente la necesidad de una regulación específica en un contexto en que las restricciones y medidas de contención de la pandemia recientes han hecho que el teletrabajo se instale en nuestro país, se aprueba el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. El objetivo es proporcionar una regulación suficiente, transversal e integrada en una norma sustantiva única que dé respuestas a diversas necesidades, equilibrando el uso de estas nuevas formas de prestación de trabajo por cuenta ajena y las ventajas que suponen para empresas y personas trabajadoras, de un lado, y un marco de derechos que satisfagan, entre otros, los principios sobre su carácter voluntario y reversible, el principio de igualdad de trato en las condiciones profesionales, en especial la retribución incluida la compensación de gastos, la promoción y la formación profesional, el ejercicio de derechos colectivos, los tiempos máximos de trabajo y los tiempos mínimos de descanso, la igualdad de oportunidades en el territorio, la distribución flexible del tiempo de trabajo, así como los aspectos preventivos relacionados básicamente con la fatiga física y mental, el uso de pantallas de visualización de datos y los riesgos de aislamiento.

c. Contexto nacional Chile: desde la reducción de la jornada laboral a la flexibilidad laboral

- En Chile, la discusión sobre flexibilidad laboral ha tenido múltiples estados y la discusión política y técnica coloca distintos énfasis: aumento de la productividad, flexibilidad para enfrentar los cambios en el mercado, modernización, reducción de la jornada laboral, entre otros.
- Se han propuesto diversos proyectos de ley para ser discutidos en el Congreso; de hecho, el proyecto sobre Reducción de Jornada Laboral que propone, entre otros, la disminución de horas semanales desde 45 a 40 horas, fue ingresado en marzo del 2017. En diciembre 2020 la Comisión de Trabajo del Senado anunció retomar la discusión bajo el nuevo contexto Covid-19

([https:// www.24horas.cl/politica/comision-de-trabajo-del-senado-retoma-discusion-del-proyectoque-busca-reducir-la-jornada-laboral-a-40-horas-4566292](https://www.24horas.cl/politica/comision-de-trabajo-del-senado-retoma-discusion-del-proyectoque-busca-reducir-la-jornada-laboral-a-40-horas-4566292)).

- Por otra parte, ya desde el año 2018 existe la Ley de Teletrabajo N° 21.220 que expone y regula el trabajo a distancia y que posteriormente, a raíz de la crisis sanitaria, se modifica en varios de sus artículos.
- En Chile, el gobierno de Sebastián Piñera lanzó en mayo 2019 el proyecto de ley Modernización Laboral, la cual aún está siendo tramitada en el Congreso, y está apalancada en 3 ejes: jornadas laborales adaptables, normas de protección para el trabajador siglo XXI e Inclusión (Anexo I Desk Research).
- Especifica 12 medidas de adaptabilidad de jornada, cambios en la formalización de contratos en los casos de trabajos ocasionales/no permanentes (la remuneración se establece por día trabajado, y no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual, calculado sobre la base de horas efectivamente trabajadas y aumentado en un 20%) y regulación de las economías de plataforma donde los prestadores de servicios estarán obligados a emitir boleta de honorarios para acceder a protección social (salud, pensión, accidentes de trabajo, pre y post natal, sala cuna).

ii. Adaptación al nuevo escenario: estrategias para enfrentar la crisis sanitaria

- El teletrabajo ha sido una de las estrategias más relevantes que han tenido los distintos actores de la sociedad, Estados, empresas y personas, para enfrentar las condiciones de coyuntura a las que nos ha expuesto el Covid-19.
- Esta situación, también ha afectado el ámbito privado donde roles y balance en la distribución de tareas domésticas en la nueva organización del hogar, adquiere distintos énfasis al comparar la situación de las ejecutivas de alta dirección chilenas y españolas:
 - Quizás la diferencia más visible está en que en España, la distribución de tareas **tiende a estar más balanceada** en la pareja que con respecto de Chile, y donde los aspectos relativos a **cuidado de los hijos** (cuidado general, entretenimiento, y asistencia de hijos en edad escolar)

son los que marcan esta diferencia con mayor énfasis.

- En el área de mantenimiento del hogar

(aseo, lavado, planchado) las ejecutivas chilenas tienden a contar más con el apoyo de terceros en estas labores que las ejecutivas en España.

¿Cómo se organizaron en tu hogar durante los primeros meses de pandemia?

	CHILE						ESPAÑA					
	Solo yo	Compartimos (pareja/yo)	Pareja mayormente	Otro nos ayuda/S. doméstico)	Compartimos (hijos/yo)	No aplica	Solo yo	Compartimos (pareja/yo)	Pareja mayormente	Otro nos ayuda/S. doméstico)	Compartimos (hijos/yo)	No aplica
Cuidado general hijos	19%	37%	1%	5%	3%	35%	11%	58%	3%	1%	2%	24%
Lavado/planchado ropa	37%	17%	2%	34%	7%	3%	43%	25%	5%	25%	1%	2%
Entretenimiento/ocio con los hijos	12%	43%		2%	13%	30%		64%	6%	3%	3%	23%
Cocinar	30%	26%	9%	28%	8%		32%	31%	19%	14%	4%	
Aseo y orden del hogar	20%	30%	2%	34%	14%		23%	45%	2%	25%	5%	
Asistencia hijos en edad escolar	26%	22%	2%	2%	5%	44%	18%	44%	4%	1%	3%	30%
Compra alimentos	44%	35%	14%	2%			29%	42%	23%	1%	3%	1%

Base: total entrevistas. Chile n=243 // España=202

- Respecto de la organización del trabajo, si bien las ejecutivas de Eje&Con y Redmad tuvieron que **trabajar extensas jornadas** (más de 8 horas) en los inicios de la crisis sanitaria, en el caso de España, la situación está significativamente más desmejorada que en el caso chileno dado que el 73% de las ejecutivas decla-

ró trabajar más de 8 horas vs. 54% en el caso de Chile.

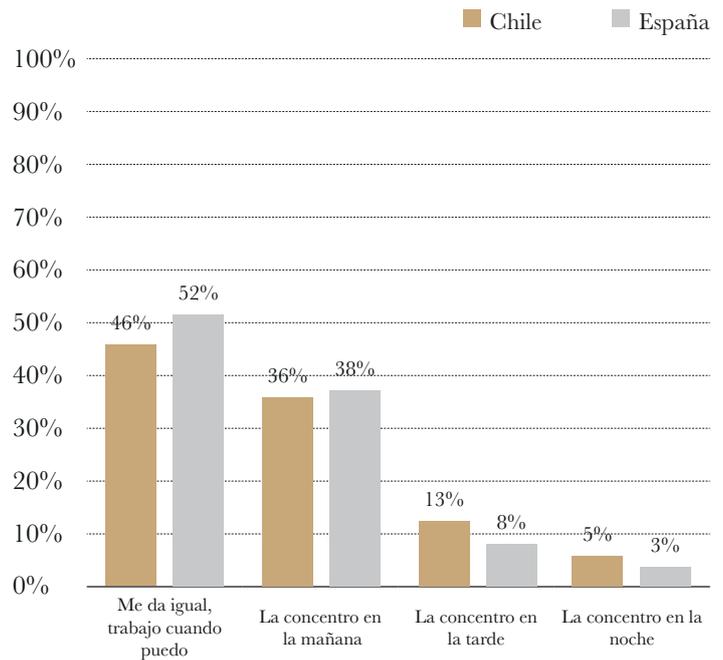
- Independientemente de esto, en ambos países la jornada laboral se muestra desorganizada e inorgánica por cuanto las ejecutivas atendieron sus obligaciones cada vez que tenían espacios para hacerlo (46% Chile vs. 52% España).

Pensando en todas las tareas y actividades que realizas en tu hogar, ¿cuántas horas le dedicas a tu trabajo en un día?

	CHILE	ESPAÑA
Menos de 4 horas	54%	73%
4 a 7 horas	37%	16%
Más de 8 horas	9%	11%

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron
Chile n=224 / España=194
* Diferencia estadísticamente significativa (99%)

¿Cómo repartes tus horas de trabajo?

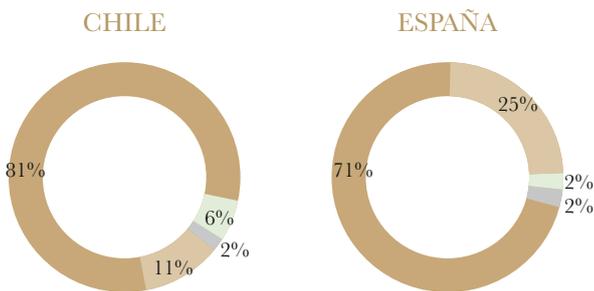


Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron
Chile n=224 / España=194

- En los primeros 5 meses de pandemia, la mayoría de las ejecutivas españolas y chilenas teletrabajaron, aunque en Eje&Con tiende a haber mayor proporción de trabajo mixto (presencial y remoto). Esta tendencia de

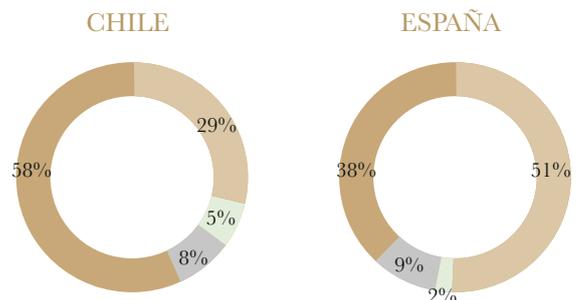
observa también en etapas posteriores, de mayor apertura de las restricciones sanitarias, **donde la migración hacia modalidades mixtas de trabajo es mayor en España.**

¿Bajo qué modalidad trabajaste durante los 5 primeros meses de la crisis sanitaria?



Base: total entrevistas
Chile n=243 / España=202. Respuesta única

Durante esta etapa de apertura, ¿bajo qué régimen estás trabajando?



Base: total entrevistas
Chile n=243 / España=202.

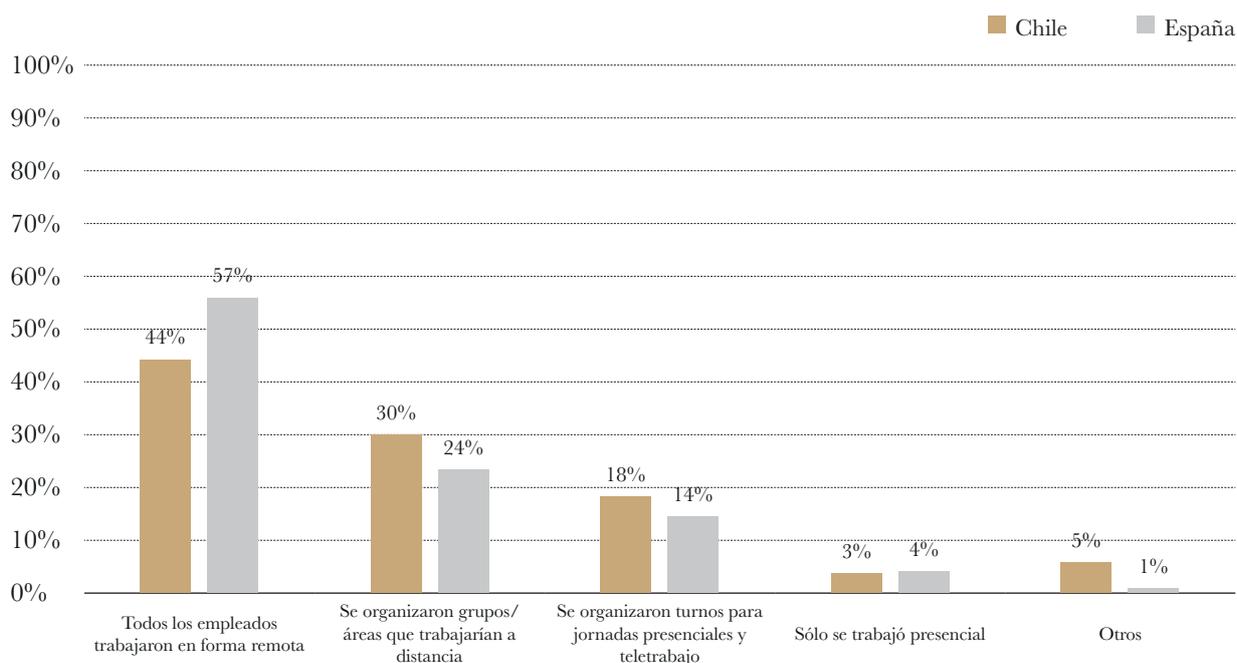
■ Teletrabajo ■ Presencial ■ Ninguna de las anteriores ■ Mixta: presencial y teletrabajo/trabajo a distancia

- En el caso del segmento Empresas, se observa la misma tendencia en cuanto a la adopción del teletrabajo para toda la plantilla, aunque en el caso de las empresas entrevistadas de Chile hay una cierta tendencia a complementar con otros tipos de estrategias: organización de grupos o turnos para

trabajar presencial y remoto.

- Con todo, **el 92% de las empresas en Chile y el 95% de las de España consideraron alguna modalidad de trabajo remoto**, ya fuera en su totalidad, o bien, implementando estrategias combinadas.

¿Cuálcuáles de estas acciones se tomaron en su organización para coordinar el trabajo durante este periodo?

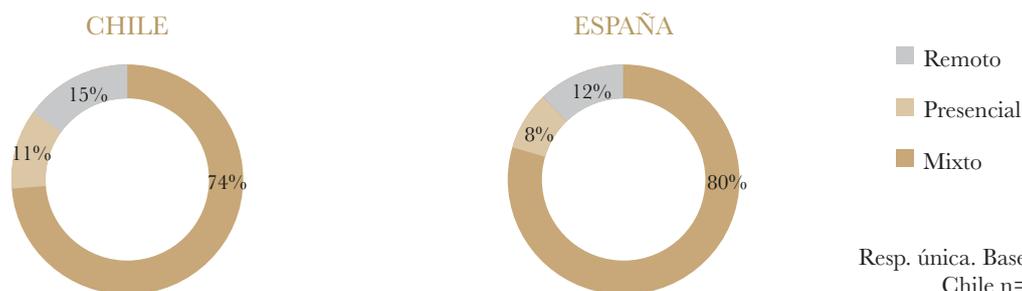


Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84

- Durante la etapa de transición, se observa similar comportamiento entre empresas chilenas y españolas entrevistadas por cuanto **migran fundamentalmente hacia esquemas mixtos** de trabajo (presencial y remoto combinado).

- El trabajo presencial, si bien aumenta en relación a las primeras etapas de crisis sanitaria, aún es una alternativa poco considerada por las organizaciones.

¿Bajo qué modalidad operan actualmente?



Resp. única. Base: total entrevistas Chile n=61 / España=84

iii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral

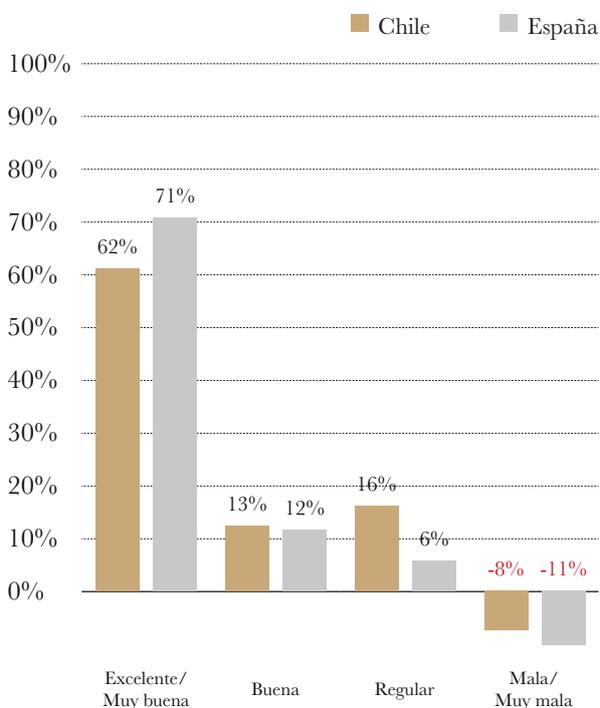
- En general, se observa que las empresas entrevistadas de España tienden a tener una evaluación más positiva que en Chile respecto de los impactos del teletrabajo en los colaboradores/as (71% vs. 62%). De hecho, en Chile, el 24% las empresas opinan que el

teletrabajo ha tenido efectos regulares a malos sobre la vida personal del trabajador/a.

- En el caso de las ejecutivas, las auto evaluaciones son similares en ambos países por cuanto valoran muy positivamente la experiencia de teletrabajo sobre sus vidas personales (76% Chile vs. 79% España), exhibiendo índices de insatisfacción igualmente bajos.

¿Cómo evaluaría los efectos del teletrabajo en la vida personal de sus colaboradores/as? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

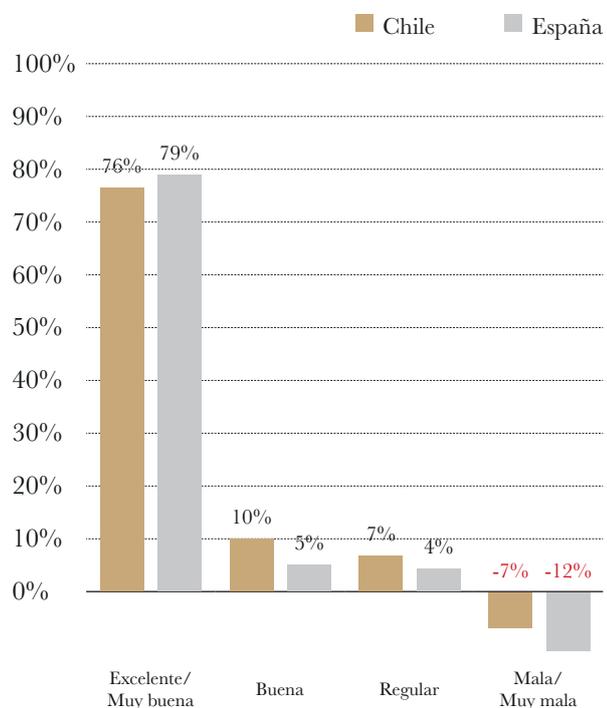
EMPRESAS



Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84

¿Cómo evaluaría los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

EJECUTIVAS



Base: total entrevistas / Chile n=224 / España=202

- Sin embargo, al profundizar en detalle sobre las percepciones de las ejecutivas de la alta administración entrevistadas en relación a los efectos del teletrabajo en el ámbito privado, tanto significados como contenidos tienden a combinarse en algunos casos, y en otros, a diferenciarse claramente en uno y otro país:

- En relación a los impactos positivos, hay similitud de percepciones positivas del teletrabajo sobre la **optimización en el uso de los tiempos** y en la **mejoría en el área de las relaciones**, tanto familiares como con los hijos. Las diferencias

aquí provienen desde la dimensión **“libertad para disponer”** de los tiempos propios (mejor planificación de ellos tiempos, mayor flexibilidad para organizar tiempos, y mejor conciliación), dimensión que establecen claramente las ejecutivas españolas vs. las chilenas cuyo relato carece de estos elementos.

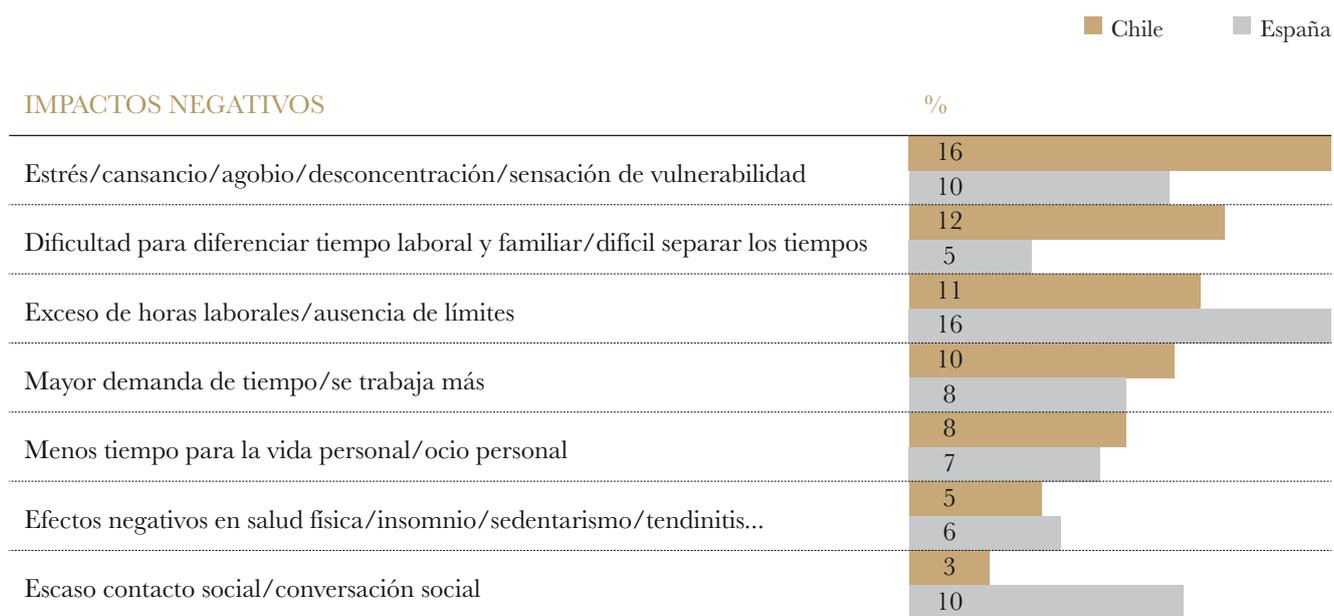
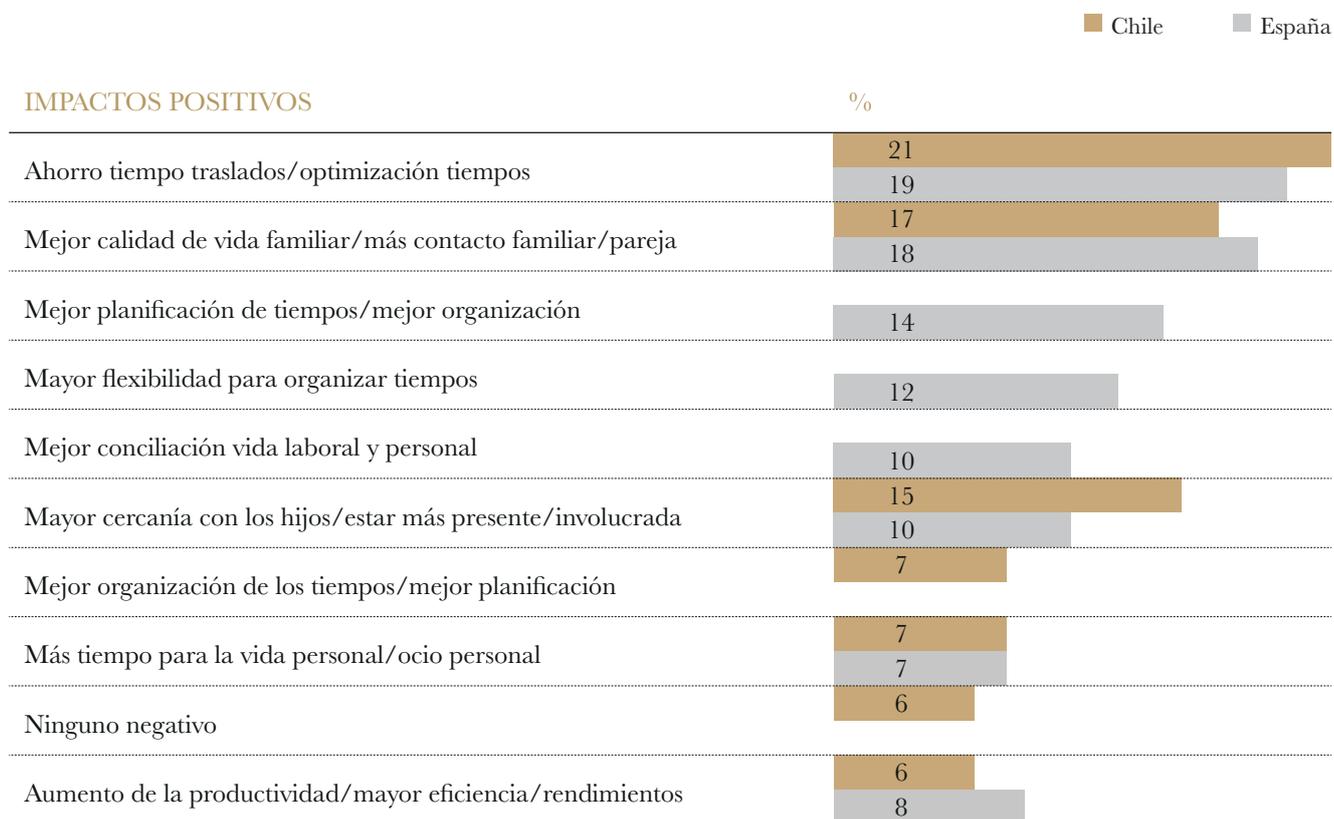
- En cuanto a los impactos negativos, tanto las ejecutivas chilenas como españolas **comparten la percepción de que el teletrabajo les ha producido estrés/cansancio, y han trabajado exceso de horas laborales** principalmente.

- Comparativamente, las **ejecutivas chilenas acusan mayores dificultades para diferenciar los tiempos laborales de los familiares** que las ejecutivas españolas

(12% vs 5%); y las **españolas por su parte, destacan la pérdida del contacto social** (10% vs. 3%).

¿Cómo evaluaría los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

Resp. Múltiples. Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / Chile n=224 / España=194



- En general, las percepciones de las ejecutivas de ambos países respecto de los impactos del teletrabajo sobre sus vidas personales son similares, y tal como lo observado anteriormente, los principales beneficios asociados se encuentran en el

ámbito de las relaciones, ya sea respecto del grupo familiar o bien del de los hijos. En forma diferencial, en **España** el valor dado a la posibilidad de **contar con más tiempo personal es significativamente mayor** al observado en Chile (58% vs. 38%).

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
76	15	9	Nos hemos podido fortalecer más como grupo familiar	70	23	7
47	30	23	He podido complementarme mejor con mi pareja	49	35	16
40	24	37	He podido explorar otros intereses/hobbies	42	24	34
66	25	9	He mejorado la relación con mis hijos	61	33	6
38	23	38	He podido dedicar más tiempo para mis cosas personales	58*	14	28

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / Chile n=224 / España=194. *Diferencias estadísticamente significativas.

- En el ámbito laboral, las ejecutivas de ambos países tienen una **percepción general positiva** de los potenciales impactos del teletrabajo sobre su desempeño laboral, sin embargo, en el caso de las ejecutivas

en Chile se observa una mayor tendencia a estar **menos concentradas** en su trabajo porque deben atender varias tareas, así como una **sensación de incumplimiento** de los objetivos y plazos exigidos.

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu desempeño laboral? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
22	11	67	Tengo menos soportes tecnológicos de calidad para desarrollar mi trabajo como si estuviera en forma presencial	18	10	72
35*	12	54	Estoy menos concentrada porque tengo que estar atenta a muchas cosas a la vez	20	15	65
13*	13	75	Me cuesta cumplir con los objetivos y plazos exigidos en mi trabajo	6	8	86
11	16	73	Le dedico menos tiempo a mi trabajo porque tengo que atender a mi hogar/hijos	1	17	76

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / Chile n=224 / España=194. *Diferencias estadísticamente significativas.

- Si bien las mujeres de la alta dirección entrevistadas tanto en Chile como en España, **comparten la misma visión general respecto de la poca claridad de los reales impactos** del teletrabajo sobre su desarrollo profesional (la excepción está en que sienten que han podido desarrollar habilidades complementarias (72% vs. 60%), en el caso

de Chile, las ejecutivas tienden a tener **una mirada más confiada** respecto de los efectos específicos en visibilización, exploración de nuevos objetivos y beneficio general sobre la carrera profesional. En España en tanto, las ejecutivas evalúan con mayor distancia estas temáticas.

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu desarrollo profesional? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

CHILE				ESPAÑA			
%				%			
42	26	32	Siento que tengo las mismas oportunidades de desarrollo profesional que si estuviera en una oficina de manera presencial	40	19	42	
43*	33	24	He mejorado mi visibilización/imagen ante mi grupo de pares	28	40	32	
72*	18	10	He desarrollado habilidades complementarias que enriquecen mi perfil profesional	60	23	16	
55*	22	23	He podido explorar nuevos caminos/objetivos profesionales	44	32	23	
45*	33	22	Ha sido beneficioso para mi carrera profesional en general	29	48	23	

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / Chile n=224 / España=194. *Diferencias estadísticamente significativas.

- Consecuentemente con lo observado antes, las ejecutivas españolas tienen una **mirada más conservadora** respecto de los impactos del teletrabajo sobre los equipos de dirigen. Las chilenas, aunque también tienen sus reparos en este aspecto, desta-

can la **mejor cooperación/ entendimiento del equipo y el fortalecimiento de la innovación**. En lo que sí están de acuerdo estas ejecutivas es en que el teletrabajo **no necesariamente es útil para retener talento**.

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu equipo? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo ■ No aplica

CHILE				ESPAÑA				
%				%				
36	36	16	12	Ha sido útil para retener talento	39	37	21	3
36	36	16	6	Ha aumentado la productividad	46	36	15	3
56*	32	7	5	Ha mejorado la confianza	43	39	15	3
64*	20	11	5	Ha facilitado la cooperación y el entendimiento	46	34	18	2
62*	22	12	4	Se ha fortalecido la innovación y la creatividad	51	32	16	1

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / Chile n=224 / España=194. *Diferencias estadísticamente significativas.

- En una mirada en retrospectiva sobre la evaluación de sus carreras profesionales en pandemia, las ejecutivas **aún no logran identificar con claridad los beneficios y/o pérdidas** que les ha reportado el teletrabajo

sobre sus oportunidades profesionales. A lo más, las ejecutivas españolas tienden a pensar que, hasta cierto punto, su relacionamiento con grupos de interés se ha visto afectado negativamente.

¿Cuán de acuerdolen desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre tu situación laboral en este periodo de apertura o regreso a la nueva normalidad ? Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
37	23	40	He tenido que reconstruir mis redes	40	26	34
33	19	49	He retrocedido en relacionamiento con mis grupos de interés	46*	14	40
36*	40	24	Noto los impactos que ha tenido mi carrera profesional en todos los aspectos	25	50	25
30	26	44	Las diferencias en visibilización son más notorias respecto de mis compañeros	24	34	42
25	26	49	Siento que me he estancado en lo profesional	23	28	49

Base: total entrevistas / Chile n=243 / España=202. *Diferencias estadísticamente significativas.

- Los **apoyos que los empleadores** entrevistados declaran disponer para sus colaboradores/as **coinciden en ambos países**, siendo el soporte en TI e infraestructura y la flexibilización de la carga laboral las ayudas más comunes. En Chile, destaca que los empleadores informan la **definición de**

horarios de trabajo vs. la opinión que tienen las ejecutivas chilenas que se quejan justamente de este punto. Y en España, fueron más intensivos en desarrollar reuniones informales para contención de equipos, respecto de Chile.

En condiciones de crisis sanitaria, ¿qué apoyos/soportes ha dado su organización a sus colaboradores?

	Chile	España
Soporte/apoyo TI	84	74
Flexibilización carga laboral	59	51
Definición de horarios para la comunicación jefatura-equipos de trabajo	54	35
Mobiliario/infraestructura para el espacio de trabajo	48	43
Re evaluación de objetivos	38	36
Apoyo psicológico	38	40
Reuniones informales de los equipos	33	51

Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84

- En un nivel más cualitativo, las empresas entrevistadas tanto en Chile como en España coinciden en destacar que la experiencia en teletrabajo no sólo **derrumbó prejuicios** frente al potencial efecto negativo en la productividad bajo esta modalidad de trabajo, sino que, además, permitió el surgimiento de **nuevos estilos de liderazgo** basados en una mayor conexión y conocimiento de sus equipos (resiliencia e inclusividad), además de un mayor **engagement** de los colaboradores/as con la empresa.
- En España, los empleadores ponen de relieve la importancia de dar **continuidad a los procesos de transformación digital** a la que fueron impulsados en pandemia, aspecto que está ausente entre los empleadores chilenos.
- Desde el punto de vista de los **efectos no deseados** del teletrabajo, tanto en Chile como en España se reconoce la **falta de desconexión** caracterizada por las extensas y poco articuladas jornadas laborales, las que incidieron en un desbalance a nivel de conciliación de los colaboradores/as.
- Particularmente en Chile, se destaca la **doble presencialidad** de las mujeres, las que deben responder al doble trabajo de atender las tareas laborales y las del hogar simultáneamente, aspecto que, en España, si bien se menciona, los efectos sobre la conciliación en los empleado/as ha sido de tal importancia que adquiere mayor significancia que esta doble presencialidad.
- Asimismo, los empleadores en España, a diferencia que los de Chile, destacan la **pérdida de contacto social y el aislamiento**, aspecto que también enfatizan las ejecutivas españolas.
- Respecto de los **desafíos** que deja la experiencia en teletrabajo, las empresas chilenas y españolas coinciden en que se deberá trabajar en **desarrollar e instalar estos nuevos estilos de liderazgo** surgidos. En tanto que en España se agrega la continuidad de la transformación digital y el transitar hacia un modelo de teletrabajo en condiciones de normalidad; y en Chile, trabajar en un sistema de flexibilidad laboral que signifique un win win en la conciliación de colaboradores/as.

CHILE

Lo Positivo	Lo Negativo	Los Desafíos
<p>Aumento de la productividad: esto, dado por una mayor eficiencia del trabajo en general, reuniones con foco, mayor cantidad de horas laborales (no en todos los casos).</p> <p>Mayor conexión del líder con su equipo, así como de la organización hacia sus colaboradores: aprendizaje que se releva como factor crítico de éxito para cualquier política que se quiera instaurar en un futuro de post pandemia.</p> <p>Engagement en condiciones de crisis: colaboradores emocionalmente conectados y agradecidos con la organización.</p>	<p>Doble presencialidad de las mujeres: trabajo-tareas domésticas.</p> <p>No desconexión: gran cantidad de horas frente al computador. Cada empresa accionó distintas palancas tácticas para promover mayor control sobre el horario laboral y las pausas saludables. En especial, se trabajó sobre los líderes para que flexibilizaran la gestión y migraran desde el estilo tradicional de liderazgo a uno con foco en conciliación.</p>	<p>Conciliación bajo un régimen de flexibilidad laboral: se reconoce que hay aún un largo camino que transitar para establecer un modelo robusto y que efectivamente signifique un win win tanto para la empresa como para sus colaboradores.</p> <p>Capacitar en el Nuevo Liderazgo: dejar atrás las viejas formas y abrirse a un liderazgo basado en la responsabilidad y en las confianzas.</p>

Lo Positivo	Lo Negativo	Los Desafíos
<p>El teletrabajo es posible: no sólo operativamente sino que también desde la productividad.</p> <p>Nuevos estilos de liderazgo: surgido a partir de la práctica de contención, y por consiguiente, de mayor conocimiento de las personas a cargo (líderes resilientes e inclusivos).</p> <p>Engagement: con la organización y con los pares. La crisis genera adhesión, compromiso y por ende, afecta positivamente el trabajo y la productividad.</p> <p>Transformación digital: la urgencia por generar las adaptaciones en crisis, aceleró la modernización de las empresas, o bien, las introdujo en el camino hacia la digitalización del negocio.</p>	<p>No desconexión: sobrecarga de trabajo e indefinición de las jornadas laborales produjo efectos no deseados en la conciliación, además de estrés y cansancio entre los empleados.</p> <p>Pérdida de contacto social y aislamiento: sensación de pérdida de las relaciones sociales, sentimientos de aislamiento y soledad.</p>	<p>Continuidad de la transformación digital iniciada: generar desarrollos y modelos que permitan su continuidad y apalancamiento en la organización.</p> <p>Transitar hacia el teletrabajo en normalidad: provocar la transformación final de las estructuras internas de la organización para la implantación de formas de flexibilidad laboral sustentadas sobre un sistema robusto de normas, formas de gestión, retribuciones, y otros.</p> <p>Nuevos estilos de liderazgos: inclusivos, resilientes y con fuerte conexión a las particularidades de cada empleado que conforman el equipo del líder.</p>

- Al comparar las percepciones de las empresas chilenas y españolas frente al teletrabajo, se observa que en general, **no hay una opinión contundente** ni en pro ni en contra los distintos aspectos que se evaluaron, lo que indica una **visión más bien conservadora** (en especial en España) respecto de efectos y resultados de este régimen laboral en pandemia.
- En este contexto, es posible observar que en el caso de los empleadores en Chile, se tiende a diferir más notoriamente que sus pares españoles en cuanto a los efectos (positivos o negativos) sobre la productividad.

Para aquellos colaboradores/as que se encuentran en modalidad teletrabajo, ¿qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones? Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
20	25	56	No tenemos un plan empresa que soporte todas las áreas que impacta la modalidad de trabajo que implementamos como para darle continuidad	19	13	68
41*		59	No se visualizaron aspectos positivos ni en productividad ni en eficiencia del trabajo	7	31	62
30	26	44	La modalidad de trabajo implementada estaba afectando notoriamente la salud física y emocional de nuestros colaboradores/as	32	31	37
43*		57	La productividad se vio sustancialmente afectada	20	15	64
31	18	51	La operación no se sustenta en el largo plazo bajo el régimen que implementamos	31	19	50

Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84. *Diferencias estadísticamente significativas.

iv. Flexibilidad laboral y género

a. Flexibilidad laboral y equidad

- A nivel general, los empleadores chilenos y españoles entrevistados coinciden en evaluar positivamente la incorporación de

políticas de equidad de género en sus empresas, aunque en Chile estas percepciones positivas tienen más énfasis que en España, en especial, en lo relativo a la mejora de la imagen de marca, potencia la innovación y mejora la productividad.

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto de la equidad de género en las organizaciones? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
74	20	7	Talento humano con mejores capacidades y habilidades	65	11	24
90*	7	3	Mejora la imagen de la empresa/organización	74	2	24
87*	10	3	Potencia la innovación en soluciones/creatividad	67	8	25
69	26	5	Mejora la rentabilidad en los resultados de las empresas	62	14	24
82*	15	3	Mejora la productividad de los equipos de trabajo	64	11	25
82	15	3	Genera más confianza en los equipos de trabajo	71	4	25
79	16	5	Mejora la competitividad de la empresa	70	4	26

Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84

*Diferencias estadísticamente significativas.

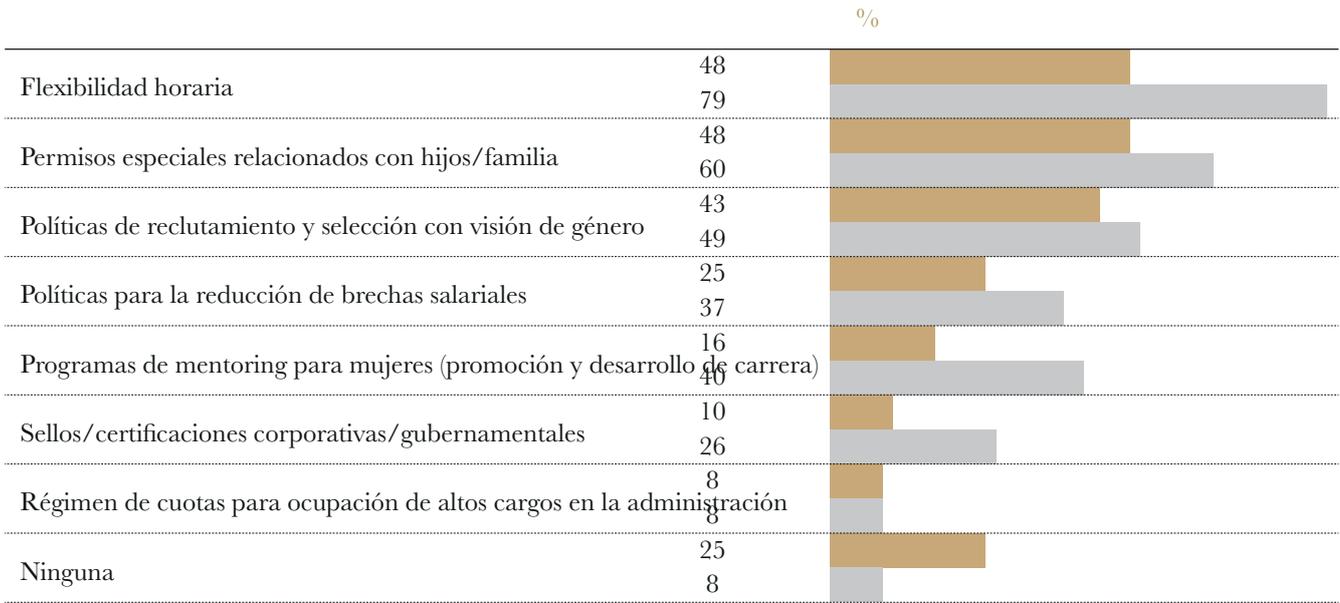
- En un nivel más cualitativo, las empresas entrevistadas en España muestran **estadios de madurez más desarrollados** que aquellos en Chile, por cuanto todas (en distintos niveles) se encuentran elaborando y/o ejecutando sus planes de igualdad, siendo los principales pilares que los sustentan:
 - **Representatividad:** aumento de la participación de mujeres en distintos niveles jerárquicos de la organización. Algunas están enfocadas en la alta dirección, otras, se han propuesto alcanzar metas en todos los niveles.
 - **Brecha salarial:** la eliminación de gaps se trabaja en un horizonte de corto y mediano plazo.
 - **Sesgos en el lenguaje y la comunicación:** los esfuerzos están planteados tanto para el lenguaje y la comunicación interna como hacia el mercado
 - **Avance de la mujer:** el foco está dado principalmente en la formación y el acompañamiento (mentoring) de mujeres con potencial para ocupar cargos superiores.
- Para las empresas en Chile, con iniciativas más incipientes (excepto aquellas compuestas por capitales extranjeros que tienen políticas más robustas en este sentido), identifican como beneficios más relevantes de tener una política de género la mejora en la **identificación** de los equipos con la empresa, la **conexión de la organización con su entorno, la productividad y la retención y captación de talento** ya que las haría más atractivas.
- A diferencia de Chile, las empresas entrevistadas en España muestran un conjunto de iniciativas de equidad de género más diversas: flexibilidad horaria, permisos especiales relacionadas con familia, políticas para reducir diferencias salariales, progra-

mas de mentoring y obtención de sellos o certificaciones, todos, aspectos en los que Chile se encuentra más atrás.

- En la única política en que las empresas de ambos países coinciden en desarrollar con mayor intensidad es en la **selección y reclutamiento con visión de género**.

¿Cuál/cuáles de estos elementos han incorporado en su organización en relación a equidad de género?

■ Chile ■ España



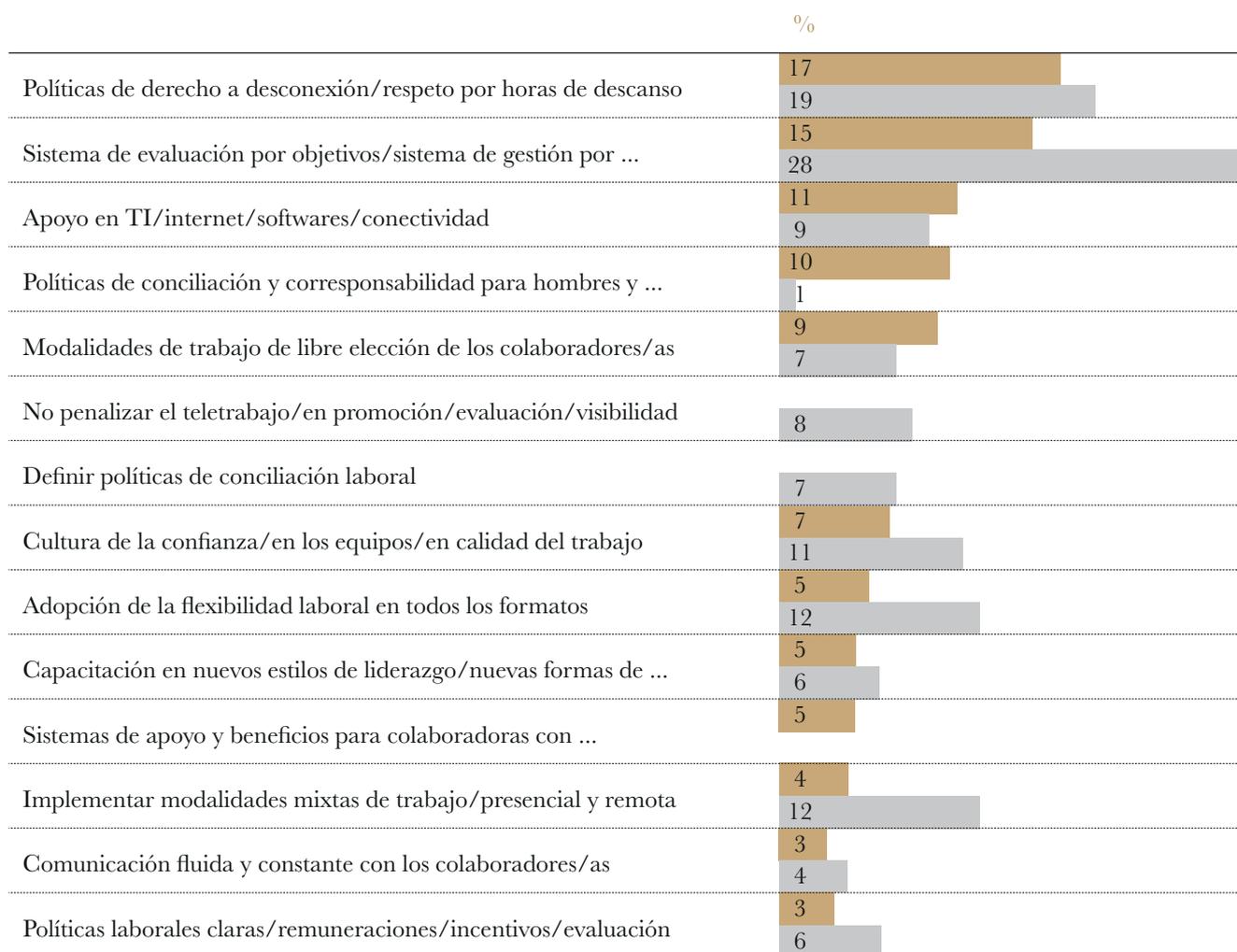
Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84

- Una de las principales demandas que hacen las ejecutivas en ambos países a las empresas es el establecimiento de políticas que incorporen el **derecho a desconexión y sistemas de gestión basado en objetivos** (aunque con mayor énfasis en España que en Chile, 28% vs. 15%).
- En relación a las políticas de conciliación y corresponsabilidad, en Chile, las ejecutivas destacan **ambos elementos** y en igualdad

de condiciones para hombres y mujeres (como contribución al cambio cultural). En cambio, en España, las ejecutivas enfatizan más bien la **conciliación laboral** per se. Y en España también es importante que los empleadores desarrollen una cultura basada en la confianza (11%) y la adopción de la flexibilidad laboral en todos sus formatos (12%) o bien en modalidades mixtas de trabajo, presencial y remota (12%).

¿Qué le pedirías a las empresas que potenciaran y/o desarrollaran para implementar un régimen de flexibilidad laboral eficiente y que proteja la calidad de vida personal y familiar de sus colaboradoras?

■ Chile ■ España



Base: total entrevistas / Chile n=243 / España=202. Respuesta abierta

- Aunque las empresas tanto en Chile como en España están dispuestas a adoptar la flexibilidad laboral como política estructural de RRHH en los próximos 2 años, más del 80% de las empresas españolas declaran

su adopción vs. el 62% de las chilenas, las que están más dudosas de implementarla (20% aún no lo sabe y un 18% definitivamente no la adoptaría).

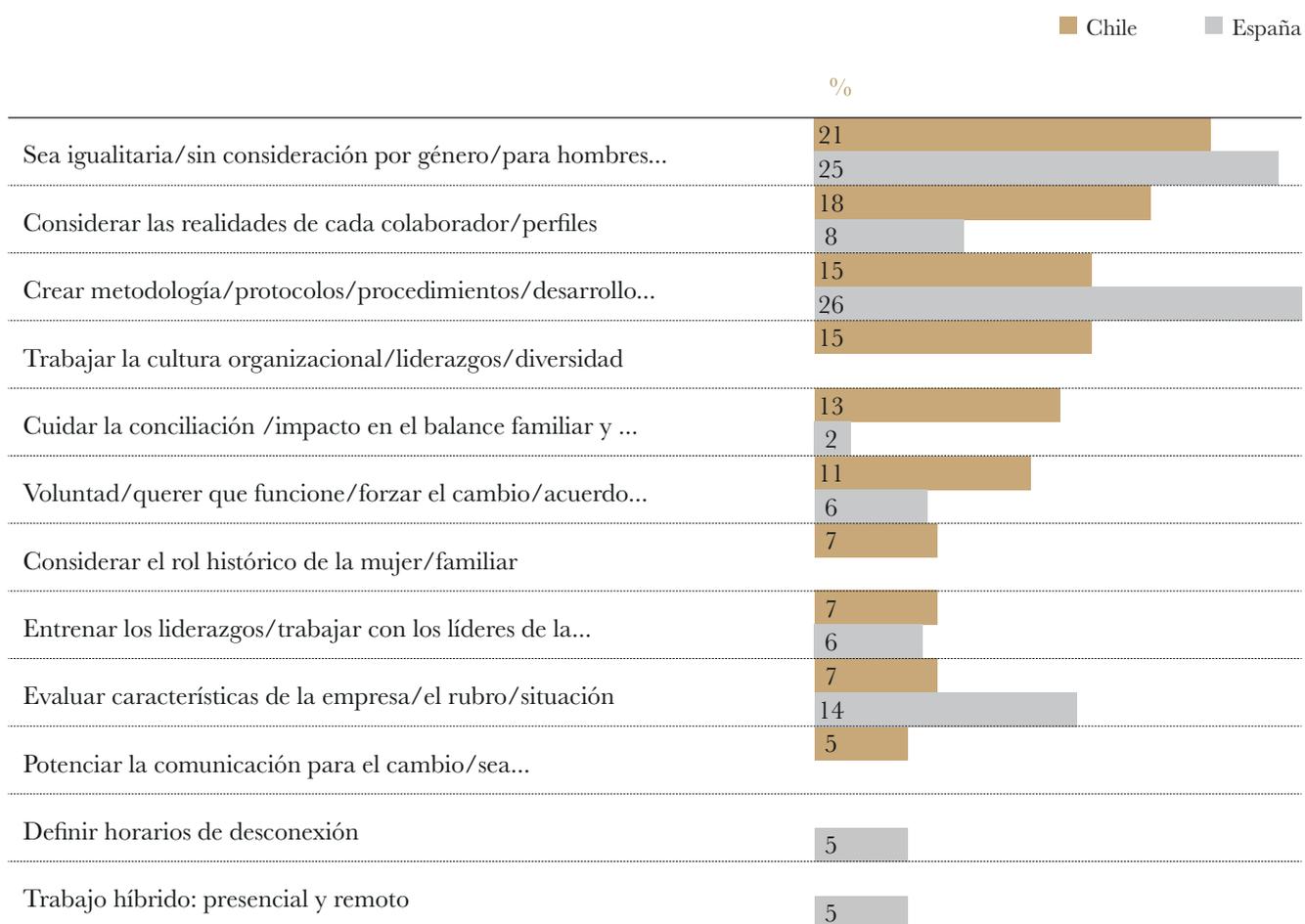
Respecto de la adopción de la flexibilidad laboral por parte de la organización, ¿qué tan dispuestos están a adoptarla como política estructural de RRHH en los próximos 2 años? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

	CHILE	ESPAÑA
Muy dispuesto a adoptarla	62%	83%
Ni mucho ni poco dispuesto a adoptarla	20%	12%
Muy poco dispuesto a adoptarla	18%	5%

Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84

- Para la implementación exitosa de un régimen de flexibilidad laboral habría que considerar un régimen en **igualdad de condiciones**, tanto para hombres como para mujeres, aspecto primordial tanto para empresas en España como en Chile.
- En todas las demás menciones, se observan diferencias por país:
 - En Chile, resulta relevante considerar las **particularidades de cada colaborador/a** (18%), trabajar la **cultura organizacional** de base (15%), cuidar la **conciliación** (13%) y la **voluntad** de los líderes para instaurar este régimen (11%).
 - En España, es importante crear la **metodología** (protocolos, procedimientos) que sustente el régimen de flexibilidad laboral (26%), y evaluar el **sector y características** propias de las empresas para determinar la viabilidad de instaurar este régimen (14%).
 - Llama la atención que la principal causa de cansancio y e insatisfacción de las ejecutivas chilenas y españolas, la **falta de desconexión**, tenga pocas menciones en el relato de los empleadores (5% en España en tanto que, en Chile, está ausente).

¿Qué elementos hay que considerar para una implementación exitosa de un régimen de flexibilidad laboral con perspectiva de género?



Preg. Abierta. Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84.

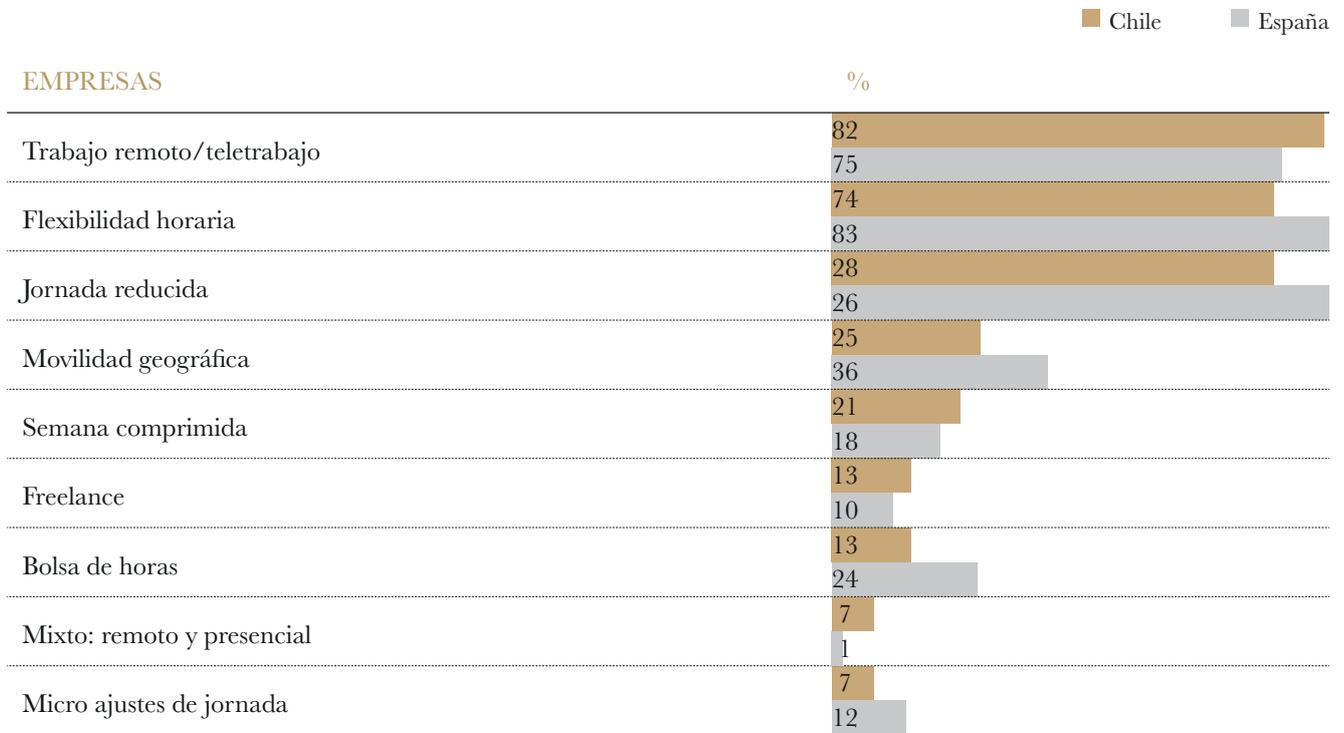
b. Flexibilidad laboral en la post pandemia

- Tanto empresas en Chile como en España tienen una visión compartida respecto de los tipos de flexibilidad laboral que podrían adoptar en un futuro de post pandemia, siendo el **trabajo remoto y la flexibilidad horaria** los de mayor mención. En España en tanto, la **movilidad geográfica y la bolsa de horas** son además preferencias posibles.
- En el caso de las ejecutivas, coincidentemente con la visión de las empresas, tam-

bién se señalan el trabajo remoto y la flexibilidad horaria, aunque en Chile, muestran preferencia por una mayor cantidad de mo-

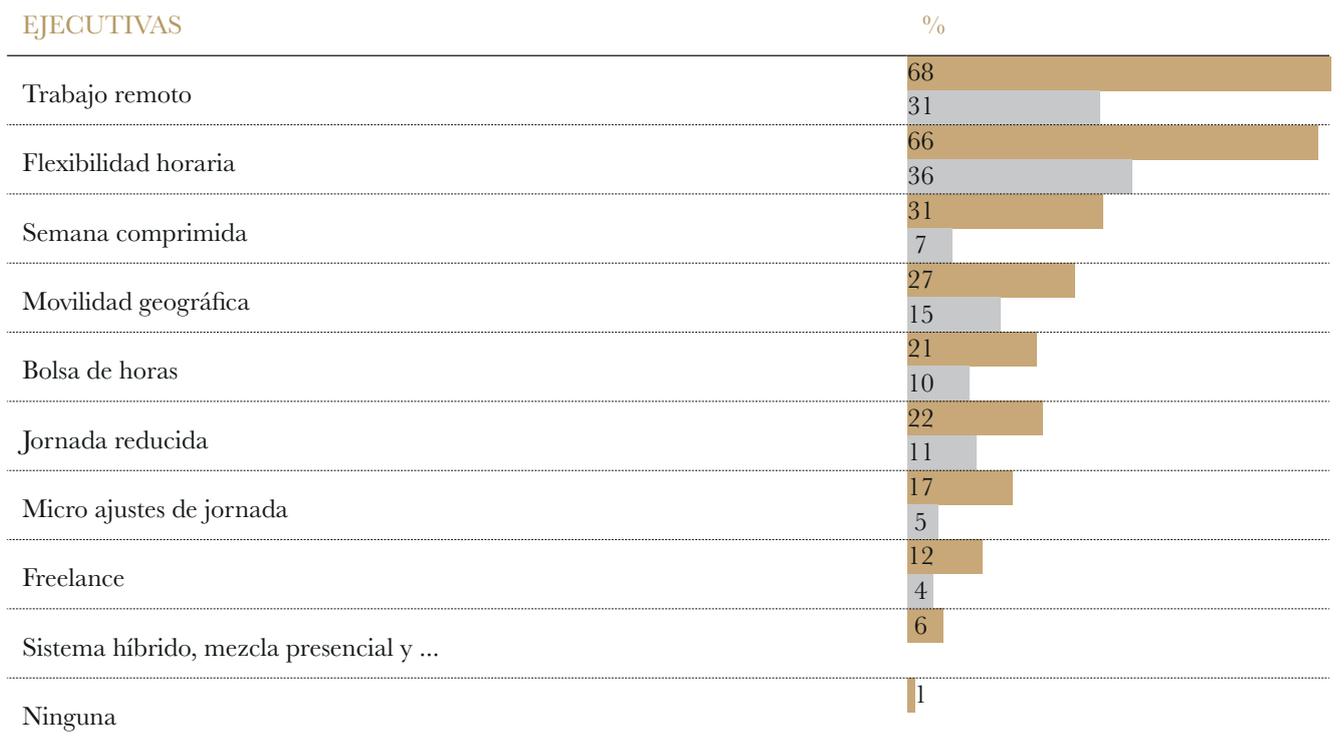
delos de flexibilidad en promedio: **6.6 modelos vs. 2.4 en España.**

¿Cuáles de estos tipos de régimen de flexibilidad laboral considera Ud. que pueden ser implementados en su organización una vez que la crisis sanitaria finalice?



Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84

Cuando la pandemia termine, y si pudieras elegir, ¿cuál o cuáles de estos tipos de flexibilidad laboral escogerías continuar aplicando en tu casa?



Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / Chile n=243 / España=202

- Por otra parte, existe **consenso** entre las ejecutivas de Chile y España en todos los aspectos evaluados respecto de la flexibilidad laboral: no sólo la pandemia impactará en **cambios de largo plazo** en este sentido, sino que las empresas no volverán al régimen laboral anterior a la pandemia, adoptando en **forma permanente** este régimen laboral.
- Aunque se espera que el **Estado profundice** los cambios vía regulaciones existen **dudas respecto de su capacidad** para llevarlo a

cabo (alrededor del 40% opina que no sabe o que no está de acuerdo con que lo pueda hacer).

- Asimismo, las ejecutivas de ambos países no están de acuerdo con que la flexibilidad laboral favorezca a hombres principalmente, pero sí con que **puede profundizar las inequidades** en conciliación y corresponsabilidad (aunque en este punto alrededor del 50% opina que no sabe o no está de acuerdo con que las profundizará).

*¿Cuán de acuerdo en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto de la flexibilidad laboral?
Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).*

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
21	21	58	La flexibilidad laboral favorece principalmente a los hombres	15	26	59
10	16	74	Las empresas volverán a un régimen laboral presencial sin posibilidades de aplicar otras alternativas de trabajo	12	14	73
56	25	19	Dados los resultados vistos durante la crisis sanitaria, el Estado profundizará la regulación del régimen de flexibilidad laboral protegiendo calidad de vida de los trabajadores/as	52	26	22
56	18	26	La flexibilidad laboral profundiza las inequidades en conciliación y corresponsabilidad	50	28	22
91	5	5	La pandemia impactará en cambios de largo plazo en cuanto a flexibilidad laboral	91	6	3
61	26	13	Los empleadores adoptarán en forma permanente el régimen de flexibilidad laboral	65	12	22

Base: total entrevistas / Chile n=243 / España=202

- Respecto de los beneficios percibidos en la flexibilidad laboral, las empresas tanto de Chile como España, valoran la **mejor calidad de vida** del colaborador/a (84% vs. 74%), la **disminución del ausentismo laboral** (85% vs. 79%), se logra una **mayor productividad** (72% vs. 70%), y una **mejor estructura de costos** (70% vs. 79%).
- En forma diferencial, en Chile, las empresas reconocen que la flexibilidad laboral propicia la **conciliación** lo que en España no **resulta** tan significativo (80% vs. 68%), se logra **mejor retención de talento** (72% vs.

65%) y mejor engagement (77% vs. 62%).

- Por el contrario, en España se valora mayormente que la flexibilidad **recoge la diversidad** de los colaboradores en comparación con Chile donde no es considerado dentro de las ventajas de este régimen laboral (87% España vs. 41% Chile) y genera **menores tasas de rotación** (77% vs. 69%).
- Tanto en Chile como en España no está tan claro que la flexibilidad laboral facilite la **cooperación** en los equipos, ni que incida necesariamente sobre el fortalecimiento de **liderazgos**.

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto a los beneficios de la flexibilidad laboral en la empresa? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
38	43	20	Facilita cooperación y entendimiento en equipos	36	37	27
46	36	18	Fortalece el liderazgo de equipos	33	39	27
48	38	15	Potencia la innovación	37	40	23
80	13	7	Propicia conciliación de vida personal/laboral del colaborador/a	68	24	8
41	59		Recoge la diversidad de los colaboradores/as	87*	7	6
69	31		Genera menores tasas de rotación	77	15	7
84	10	7	Mejora la calidad de vida del colaborador/a	74	20	6
70	20	10	Mejora la estructura de costos/ahorro	79	11	11
72	18	10	Se logra mejor retención de talento	65	23	12
77	18	5	Genera mayor compromiso en la empresa	62	25	13
85	15		Disminuye ausentismo laboral	79	10	12
72	23	5	Se logra mayor productividad	70	21	8

Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84. *Diferencias estadísticamente significativas.

- En relación a los efectos no deseados de la flexibilidad laboral, las opiniones de los empleadores en ambos países son similares por cuanto **no incrementaría peticiones de reducción de jornada, no disminuiría las oportunidades de avance profesional de las mujeres, no provocaría precarización del trabajo y no generaría desequilibrios en conciliación.**
- Ahora bien, en los aspectos relacionados con el **desarrollo profesional de las mujeres y profundización de inequidades de género**, las opiniones son dispersas tanto en Chile como en España, lo que refleja que son **dimensiones que aún no logran consensuarse** con claridad en estas etapas de la experiencia en pandemia.

¿Qué tan de acuerdo/en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto a los efectos negativos de la flexibilidad laboral en las mujeres colaboradoras? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

CHILE

ESPAÑA

CHILE				ESPAÑA		
%				%		
23	25	52	Incrementa peticiones de reducción de jornada	12	39	49
46	13	41	No tiene efectos adversos en desarrollo profesional de la mujer	44	25	31
28	15	57	Disminuye oportunidades de avance profesional de la mujer	20	26	54
30	16	54	Provoca precarización del trabajo femenino frente al de los hombres	21	20	58
41	8	51	Profundiza inequidad de género	30	21	49
39*	13	48	Genera desequilibrios en conciliación vida laboral, personal y familiar	23	29	49

Base: total entrevistas / Chile n=61 / España=84. *Diferencias estadísticamente significativas.

5. RESUMEN

- En España y en Chile, una de las estrategias de organización del trabajo más ampliamente utilizadas para enfrentar la coyuntura sanitaria y asegurar la salud de los colaboradores/as así como la continuidad de la operación del negocio, fue el teletrabajo para la mayor parte de las plantillas/dotaciones. Una vez relajadas las etapas de mayor restricción de las medidas sanitarias, la **migración hacia modelos mixtos de presencialidad combinado con trabajo remoto, tiende a ser más intensivo en España que en Chile.**
- En cuanto a las estrategias de organización en el hogar se observan diferencias en ambos países: en España la distribución de las **tareas y roles tiende a estar más balanceada** que en Chile, en especial en lo referente al cuidado de los hijos (cuidado, entretención y asistencia escolar).
- Tanto en Chile como en España, la jornada laboral es desorganizada e inarticulada, con extensos horarios de trabajo (más de 8 horas diarias) que se ejecutan a cualquier hora del día o noche (“trabajo cuando puedo”), lo que provoca altos grados de estrés y cansancio. A pesar de esto, las ejecutivas de ambos países evalúan muy positivamente su experiencia en teletrabajo dado que les reporta mejor optimización de sus tiempos y mejoría en el área de las relaciones (familiares e hijos). Eso sí, que, en el caso de las **ejecutivas españolas, el teletrabajo adquiere otra significación, más bien asociada al concepto de “libertad para disponer” (conciliación).**
- Hay una **visión compartida entre empleadores y ejecutivas de ambos países en que la flexibilidad laboral (expresada en teletrabajo) trae múltiples beneficios**, aunque tanto el contenido como la importancia varían entre ambos grupos. Mientras que, para los empleadores, la flexibilidad laboral impacta positivamente en la conciliación y calidad de vida del colaborador/a, disminución del absentismo laboral, mayor productividad y mejor estructura de costos; para las ejecutivas es relevante desarrollar políticas y modelos formales que regulen la jornada laboral (derecho a desconexión y conciliación) además de establecer un sistema de gestión por objetivos principalmente.
- Se observa una **asignación de la relevancia de la flexibilidad laboral diferencial** entre las ejecutivas de ambos países: para las chilenas, la flexibilidad laboral encuentra su validación y legitimación en **beneficios emocionales** (hay una especie de “transacción emocional”: trabajan más, se cansan más, pero a cambio obtienen un beneficio emocional mayor radicado en el ámbito de las relaciones); en tanto que las españolas, lo legitiman sobre **“la libertad para disponer”** (el tiempo personal, el laboral, la conciliación).
- A la hora de evaluar tanto beneficios como impactos negativos del teletrabajo e independientemente del segmento del cual se trate (empresas o ejecutivas), en España se tiende a evaluar con criterios **más conservadores estos impactos** comparativamente que en Chile, donde la visión tiende a ser más positiva. Una explicación posible (aunque el alcance de este estudio no lo contiene por definición metodológica) son las diferentes etapas de la experiencia en pandemia: en España, se ha transitado más tiempo en coyuntura, por lo que los niveles de expectativas pudieran estar más ajustadas que en Chile.
- Empresas y ejecutivas de ambos países coinciden en visualizar un futuro de post pandemia en flexibilidad laboral (aunque en España está más asentada la decisión que en Chile) y está definida por **teletrabajo y flexibilidad horaria** principalmente. En este contexto, se espera que el Estado aporte con políticas públicas y marco legal que incorpore la experiencia laboral de este periodo de crisis sanitaria, aspecto en el que, en el caso de España, hay menores expectativas que el Estado lo logre.
- Existe consenso entre empleadores y ejecutivas en España y Chile que el futuro laboral post Covid-19, debe considerar una reformulación de los liderazgos (diversos, inclusivos y resilientes) y una cultura basa en la confianza y la responsabilidad. En el caso de España, se agrega la necesidad de dar continuidad a la transformación digital de las empresas.
- Asimismo, se observa un amplio consenso entre empresas de ambos países respecto de que la implementación de políticas de género en la organización es beneficiosa, aunque en Chile la visión tiende a ser más optimista que en España (imagen de marca, innovación y productividad),

pese a que en este país el trabajo sobre estrategias y planes de equidad de género está más desarrollado que en Chile.

- El sistema de beneficios y apoyos sobre el cual se estructure un régimen de flexibilidad laboral es visualizado, tanto por las empresas como por las ejecutivas de ambos países, deberá considerar una lógica basada en la equidad (mismas oportunidades y beneficios para colaboradores y colaboradoras), esto, como aporte a la generación del cambio cultural necesario. Sin embargo, en las ejecutivas españolas la corresponsabilidad pareciera ser un elemento que no está en el relato, no por carecer de importancia, sino que posiblemente porque está pensado per se en el discurso y no emana de manera concreta.
- **Aceleración del cambio:**
 - La pandemia aceleró los cambios que ya se visualizaban en relación a la organización del futuro del trabajo, y con más o menos desarrollo según país, queda claro que los desafíos futuros estarán dados por la capacidad que tengan empresas y Estado para estructurar un sistema de flexibilidad laboral bajo leyes y metodologías capaces de contener los aprendizajes de la experiencia en pandemia. Asimismo, los procesos de modernización y transformación digital a la que las empresas españolas y chilenas fueron empujadas, no sólo agregarán más presión a la estructuración de este régimen laboral, sino que además éstas estarán llamadas a darle continuidad a la transformación profundizando y empujando aún más este desafío.
- **Hacia un liderazgo para la diversidad:**
 - Uno de los principales hallazgos y aprendizajes obtenidos de la experiencia en un “teletrabajo de contingencia” fue el surgimiento de un nuevo estilo de liderazgo, basado en el conocimiento mutuo (líder-equipos), la contención y la resiliencia. Estas nuevas formas de liderar implican transformaciones en el sistema de gestión basado en objetivos, la confianza mutua y la responsabilidad hacia las tareas.
- **Conciliación y corresponsabilidad en el nuevo régimen laboral:**
 - En cualquier esquema de flexibilidad laboral que se decida operar en el futuro, se deberá incorporar políticas estructurales de RRHH en relación a conciliación y corresponsabilidad, con una filosofía basada en la equidad de género (que es distinto a “consideración de un género en particular”) donde colaboradores y colaboradoras tengan las mismas oportunidades y beneficios. Desarrollar políticas de RRHH en base a la diferenciación por género, más que aportar, constituiría una perpetuación y profundización de las brechas actuales.

6. CONCLUSIONES

FLEXIBILIDAD LABORAL¹ Y GÉNERO

Eugenia Bieto Caubet

Directora de ESADE Women Initiative

Existe un consenso generalizado sobre el impacto positivo de la adopción de medidas de flexibilidad por parte de las empresas en el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres y, en consecuencia, en el progreso de la sociedad hacia un equilibrio de género real². Si bien es verdad que, en general se han producido avances sustanciales en la implantación de diversas modalidades de flexibilidad y que la rápida adopción del teletrabajo durante la crisis creada por la COVID19 ha exigido modificar muchas dinámicas de trabajo, la flexibilidad en los horarios de trabajo no es todavía una práctica habitual, especialmente en algunos sectores y tipología de empresas.

El informe “Flexibilidad laboral y género”, realizado por la organización de Ejecutivas y Consejeras en España, EJECON, y por Mujeres de Alta Dirección agrupadas en REDMAD de Chile tiene como objeto general analizar la adopción de modelos de flexibilidad laboral por parte de las empresas y su influencia en la igualdad de género.

El estudio persigue también los siguientes objetivos concretos:

- Conocer la situación comparada de la flexibilidad del tiempo de trabajo en España y Chile, dos países que pertenecen a contextos económicos, sociales, políticos y jurídicos diferentes.
- Describir las modalidades adoptadas por las empresas para enfrentar la coyuntura laboral en pandemia, detectando sus elementos positivos y negativos, así como los desafíos que se plantean.
- Conocer el impacto del teletrabajo en mujeres directivas (socias de RedMad, Chile y Eje&Con, España) tanto en el ámbito profesional como en el personal.
- Identificar los cambios y ajustes necesarios a nivel de prácticas empresariales, políticas públicas y normas legales, así como las tendencias que se anuncian para después de la pandemia.

El modelo de investigación utilizado es el propuesto por el Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile³ quien identifica tres actores clave en el análisis de la flexibilidad laboral y su relación con la equidad de género: el estado, las empresas u organizaciones y las personas.

Se usó una combinación de metodologías: análisis de fuentes secundarias, entrevistas en profundidad y encuestas online. La recogida de información se realizó en Chile entre los meses de octubre y diciembre 2020 y en España entre los meses de diciembre 2020 y marzo 2021.

Las conclusiones que se derivan de este estudio proporcionan elementos a ser tenidos en cuenta para la implantación de modelos de trabajo flexible que constituyan un marco favorable para la igualdad real de género:

A continuación, se presentan las conclusiones más importantes del estudio:

Los confinamientos durante la pandemia supusieron, tanto para las empresas como para las directivas de Chile y España, la adaptación a una realidad completamente nueva en un corto espacio de tiempo. La primera etapa representó un proceso de aprendizaje durante el cual se hizo patente la necesidad de organizar la jornada laboral de una manera racional; en esta fase inicial,

¹ En todo este trabajo se ha adoptado el término genérico “flexibilidad laboral” para hacer referencia exclusivamente a la dimensión temporal, es decir a los arreglos flexibles de tiempo de trabajo (Downes,2009)

² McKinsey & Co (2020), *Women in the Workplace 2020*

Grant Thornton (2021), *Women in Business 2021*

ESADE Gender Monitor 2020

ESADE EcPol (2020) *Covid19 y desigualdad de género en España*

³ Centro de Ingeniería Organizacional, Universidad de Chile (2020), *“Hombres y Mujeres en el Teletrabajo”*

la corresponsabilidad en el hogar aumentó y las empresas tuvieron que establecer planes de soporte a los trabajadores.

La casi totalidad de empresas incluidas en la investigación adoptaron al principio el teletrabajo, aunque en mayor proporción en España que en Chile. Cuando las medidas sanitarias se relajaron, se redujo el teletrabajo en favor de la modalidad mixta (combinación de presencial y remoto); la realidad es que la pandemia aceleró un debate que estaba ya en las agendas de empresas y organismos, que veían en el teletrabajo una nueva modalidad más adaptada al entorno económico, tecnológico, demográfico y social, pero que las resistencias y dificultades para su implementación habían aplazado.

Las encuestadas pusieron en evidencia que, al principio del confinamiento, el teletrabajo alargaba las jornadas de trabajo, y que se hacía muy difícil organizarlas de una forma más estructurada y limitar los horarios. Es significativo resaltar que a la pregunta ¿cómo repartes tu trabajo?, prácticamente la mitad de las encuestadas de los dos países elegían como respuesta “me da igual, trabajo cuando puedo”.

Durante estos periodos, en que la mayoría de centros de trabajo y la totalidad de los colegios y centros de enseñanza estaban cerrados, se observó una mayor corresponsabilidad entre el hombre y la mujer en las tareas del hogar, especialmente en lo relativo al cuidado y entretenimiento de los hijos y la asistencia en las tareas escolares. El nivel de corresponsabilidad fue mayor en España que en Chile. La pregunta relevante es si este fenómeno se mantendrá a lo largo del tiempo, o se debió a una situación extraordinaria.

Si el teletrabajo, puro o mixto, supuso un reto para las directivas, también lo fue para las empresas chilenas y españolas, especialmente para las que no habían implantado ninguna medida de flexibilidad con anterioridad a la pandemia. En poco tiempo, las empresas se tuvieron que enfrentar a la necesidad de mantener sus capacidades operativas al máximo, facilitando las infraestructuras tecnológicas, equipamientos y dinámicas necesarias que permitieran ejecutar las distintas tareas desde el hogar de una forma eficiente. Los departamentos de recursos humanos tuvieron además que articular un conjunto de iniciativas de soporte a la salud física y emocional de sus empleados para aliviar el impacto que el teletrabajo estaba suponiendo en los dos países en igual medida.

Un gran porcentaje de directivas encuestadas, sin apenas diferencias entre Chile y España, opinaban que el teletrabajo había representado un fortalecimiento del grupo familiar y una mayor facilidad para conciliar vida laboral y familiar; el exceso de trabajo y la falta de socialización aparecían como elementos negativos.

El tiempo transcurrido desde el inicio de la crisis sanitaria y la realización de las encuestas permitía, tanto a las empresas como a las directivas, evaluar el impacto inmediato que había supuesto el teletrabajo en el ámbito personal y el profesional. No ha transcurrido todavía suficiente tiempo para evaluar los efectos del teletrabajo en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres.

Si bien ambos colectivos valoraban positivamente los efectos del teletrabajo, esta percepción era más alta en el caso de las directivas que en el de las empresas, sin apenas diferencias entre las chilenas y las españolas; un 85% afirmaba que el impacto del teletrabajo en su vida personal había sido bueno o muy bueno.

Las directivas chilenas destacaban como elementos positivos una mejoría en la calidad de vida familiar y cercanía con los hijos, en tanto que los efectos negativos estaban relacionados con el cansancio y tiempo dedicado al trabajo. Sin embargo, para las ejecutivas españolas, los elementos positivos habían sido el ahorro del tiempo en traslados, una mejor planificación familiar y conciliación entre la vida laboral y la personal, y los negativos, el exceso de trabajo, la escasez de contacto social y la sensación general de estrés.

Tanto en la muestra de Chile como en la de España, las directivas destacaban como beneficios del teletrabajo el fortalecimiento del grupo familiar junto con el avance en la corresponsabilidad en las tareas del hogar y el cuidado de hijos y dependientes.

En el ámbito profesional, las directivas coincidían en reconocer que el teletrabajo les había obligado a desarrollar habilidades complementarias que enriquecerán su perfil profesional y que se había favorecido la cooperación y el entendimiento de los equipos de trabajo. Estas percepciones aparecían con mayor fuerza en el caso de las directivas chilenas que en el caso de las españolas.

Las empresas por su lado también consideraban que la experiencia del teletrabajo había tenido efectos buenos en la vida personal de sus empleados, aunque las empresas chilenas eran algo menos optimistas en su percepción. Valoraban haber sido capaces de adoptar en un espacio corto de tiempo distintas medidas de apoyo, impulsar medidas de flexibilización en las jornadas de trabajo, definir horarios para la comunicación con los equipos y ofrecer apoyo psicológico.

De los resultados de las encuestas, se infiere la necesidad de abordar retos importantes que se han hecho evidentes a lo largo del proceso de aprendizaje que ha supuesto la pandemia. Los más importantes, destacados por las empresas y confirmados por las directivas, son la necesidad de avanzar en mecanismos que favorezcan una mejor conciliación, impulsar la desconexión, utilizar el modelo mixto para evitar la pérdida de contacto social y el aislamiento y desarrollar nuevos liderazgos.

Las empresas españolas y chilenas decían mostrarse dispuestas a avanzar en equidad de género, ya que beneficia tanto a su imagen como a la cultura, el clima laboral y los resultados. Entre todas las medidas posibles, se decantaban prioritariamente por la flexibilidad horaria que debería acompañarse de la adopción de un sistema de evaluación por objetivos y no por presencialidad.

El informe Flexibilidad laboral y género quería incidir también en la percepción de las empresas respecto a la igualdad de género, los beneficios de implantar políticas de igualdad, y las medidas que se están impulsando.

De sus respuestas se deduce que las tres dimensiones más importantes para avanzar en igualdad de género son la flexibilidad en el horario de trabajo, la conciliación y la corresponsabilidad en el hogar.

Tanto las empresas españolas como las chilenas, aunque en mayor medida las chilenas, consideraban que la igualdad de género es beneficiosa para la imagen de la empresa, genera más confianza en los equipos, mejora la productividad, la innovación, la competitividad y, en consecuencia, los resultados de la empresa.

También destacaban que tener una política de género mejora la identificación de los equipos con la empresa, la conexión de la organización con el entorno, y la retención y captación de talento.

En general las empresas afirmaban estar implantando medidas de igualdad con el fin de aumentar la presencia de mujeres en todos los niveles de responsabilidad y reducir la brecha salarial. Para ello reconocían la importancia de avanzar en la eliminación de sesgos inconscientes, a través de políticas de comunicación interna y externa con perspectiva de género.

Las medidas adoptadas en mayor medida en relación a la equidad de género eran, por orden de importancia, la flexibilidad horaria, el establecimiento de permisos especiales relacionados con hijos o atención a la familia, políticas de reclutamiento y selección con visión de género, políticas para la reducción de brechas salariales y programas de mentoring para mujeres en el desarrollo de su carrera. Sin embargo, eran muy pocas las que habían implantando un sistema de cuotas.

Comparando los dos países analizados, se observa que, si bien, las medidas elegidas prioritariamente en relación a la equidad de género, son las mismas, el nivel de adopción por las empresas chilenas es mucho menor que por las empresas españolas.

Finalmente, tanto las empresas españolas como las chilenas consideraban que la adopción de un régimen de flexibilidad como modelo de trabajo tiene que afectar tanto a hombres como a mujeres, aunque según revelaban las empresas españolas, las mujeres serían las más beneficiadas; era importante, según su opinión, el establecimiento de metodologías, protocolos y procedimientos que se adapten a la realidad de cada persona.

Las directivas encuestadas consideraban que las medidas estrella para una adecuada implementación de un régimen de flexibilidad son la adopción de un sistema de evaluación por objetivos, el establecimiento de políticas de derecho de desconexión y el respeto por las horas de descanso.

La pandemia ha supuesto la adopción del teletrabajo y la implementación de medidas de flexibilidad. El balance de la experiencia a lo largo de estos meses es positivo según las directivas y las empresas que han participado en este informe y que creen que teletrabajo y flexibilidad serán prácticas laborales que marcarán un nuevo modelo de trabajo.

Finalmente, el estudio quería conocer las percepciones tanto de empresas como de directivas respecto a la flexibilidad en el horario de trabajo cuando finalice la crisis sanitaria

Más de tres cuartas partes de las empresas de la muestra afirmaban que podrán implementar el teletrabajo y adoptar medidas de flexibilidad horaria cuando finalice la crisis sanitaria. Las directivas, en mayor medida las españolas que las chilenas, manifestaban también sus preferencias por el teletrabajo y la flexibilidad horaria en un contexto post pandemia. También consideraban que el Estado regulará el régimen de flexibilidad laboral, ya que la pandemia acelerará la implantación de medidas de flexibilidad de una forma permanente.

Por último, las empresas afirmaban que la experiencia de estos meses había puesto en evidencia que la flexibilidad generaba un mayor compromiso con la organización, mejoraba la calidad de vida de los empleados, lograba una mayor retención del talento y disminuía el absentismo laboral.

El estudio realizado entre una muestra de empresas y directivas de España y Chile sobre Flexibilidad Laboral y Género invita a pensar que estamos ante un cambio de paradigma que acaba con la idea largamente aceptada de que la productividad necesita presencialidad; ello va a implicar necesariamente repensar la manera como se organiza el trabajo. Puede afirmarse que, cuando finalice la crisis sanitaria, las empresas adoptarán en mayor o menor medida la opción del teletrabajo y que establecerán diferentes modalidades de flexibilidad de la jornada laboral. Para que este nuevo modelo sea beneficioso tanto para las empresas como para las directivas, será necesario abordar los distintos retos que se han puesto de manifiesto a lo largo de la crisis. Si se consigue, habremos creado un nuevo marco para que la equidad de género avance de una manera decidida.



Eugenia Bieto Caubet
Directora de ESADE Women Initiative

ESTUDIO

Flexibilidad laboral y género
España

Flexibilidad laboral y género
Chile

Anexo I

Flexibilidad Laboral y Género: España



CONTENIDOS

	Pág.
I. Antecedentes	39
II. Metodología	40
III. Síntesis ejecutiva	
i. Flexibilidad laboral como estrategia de empleo	42
a. Contexto internacional: OIT y OCDE	42
b. Contexto nacional: desde la reducción de la jornada laboral a la flexibilidad laboral	42
ii. Adaptación al nuevo escenario: estrategias para enfrentar la crisis sanitaria	43
iii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral	47
iv. Flexibilidad laboral y género	52
a. Flexibilidad laboral y equidad	52
b. Flexibilidad laboral en post pandemia	55
IV. Conclusiones	59

1. ANTECEDENTES

La pandemia ha impactado de manera transversal en diferentes ámbitos de la cotidianidad de las personas, las organizaciones y de las sociedades a nivel global, ya sea, modificando conductas como medidas adaptativas a la nueva realidad, o bien, generando rupturas más estructurales en alcances que aún no podemos visualizar con nitidez.

En estas instancias de desarrollo de la pandemia a nivel mundial, ya no es novedad que uno de los impactos más visibles de la crisis sanitaria está dado en el ámbito laboral a través del desarrollo del teletrabajo, que además ha irrumpido en los ámbitos más privados de la estructura familiar y personal, obligando a repensar espacios y roles.

El presente informe de resultados muestra los hallazgos obtenidos de un conjunto de investigaciones realizadas tanto en Chile como en España en dos segmentos de relevancia para los objetivos planteados en este estudio de Flexibilidad Laboral y Género: empresas grandes y medianas, así como ejecutivas pertenecientes a la alta dirección en ambos países.

Asimismo, se establecen análisis comparativos intra grupos y globales a nivel país. Los resultados y conclusiones específicas a cada segmento y país, se encuentran en los respectivos anexos.

2. METODOLOGÍA

i. Objetivos

- Conocer el estado del arte de la flexibilidad laboral en el ámbito internacional y en Chile, así como identificar las oportunidades para el desarrollo y avance de las mujeres en la alta dirección de las organizaciones.
- Conocer el impacto y prevalencia del teletrabajo en mujeres ejecutivas (socias de RedMad y Eje&Con) tanto en las dimensiones profesionales, como personales (eje público-privado) así como identificar pilares estratégicos de trabajo en esta línea.
- Describir las modalidades adoptadas por las empresas para enfrentar la coyuntura laboral en pandemia, detectando pros y contras, así como su visualización del teletrabajo en un contexto post pandemia.
- Identificar potenciales cambios y/o ajustes a nivel de políticas públicas y normas legales relativos a trabajo y equidad de género en

este contexto, así como tendencias que se proyectan en la “nueva normalidad”.

ii. Modelo de investigación

- Dado el alcance de los efectos de la flexibilidad laboral, una adecuada mirada al fenómeno pareciera estar dada por la inclusión de 3 ejes clave (*modelo propuesto por el Centro de Ingeniería Organizacional. U de Chile. “Hombres y Mujeres en el Teletrabajo”. Julio 2020*):
 - Estado: por cuanto concurre en la elaboración e impacto de políticas públicas y leyes relacionadas a teletrabajo y corresponsabilidad e igualdad de género (Nh3262)
 - Organizaciones/empresas: otorga el marco general que norma el trabajo a distancia y la relación con sus empleados
 - Familia/hogares: ejecución de la flexibilidad laboral, alcances e impactos en roles y convivencia



Modelo 3 ejes

Eje	CHILE	ESPAÑA
Estado	Desk Research	*
Empresas	Cuali y cuantitativo	Cuali y cuantitativo
Personas	Cuantitativo	Cuantitativo

- Para abordar los tres Ejes, se aplicaron técnicas cualitativas en base a entrevistas en profundidad y pauta semi estructurada de entrevista; y cuantitativas a través de online survey mediante cuestionario autoadministrado; y levantamiento de información desde fuentes secundarias públicas nacionales e internacionales (desk research).

- **Eje Personas:** mujeres ejecutivas pertenecientes a la alta dirección, socias de RedMad y Eje&Con, residentes en Chile y España.

iv. Muestra y supuestos para estimar tamaño muestral

- Supuestos para estimación segmento Empresas:
 - El tamaño muestral se estimó en base a los criterios de definición del Universo (empresas vinculadas a socias de RedMad y Eje&Con, así como stakeholders de éstas), por lo tanto:
 - i. Existe una misma empresa por cada tres socias (N=500 socias RedMad y N=900 Eje&Con). Entonces, los tamaños de los

iii. Universo

- **Eje Empresas:** Gerentes Generales/CEO, VP/ Directores de RRHH, de Talento, Diversidad e Inclusión, de empresas del sector privado, grandes y medianas de distintos sectores de la industria (aleatorio), en Chile y España, vinculadas a socias de RedMad y Eje&Con y/o stakeholders asociados a cada corporación.

Universos posibles son: Chile N= 166 empresas y España N= 300 empresas)

- ii. Por lo tanto, la muestra fue calculada sobre estos Universos posible N1=166 y N2=300 empresas.
- Supuestos para estimación segmento Personas (socias):
- Muestras logradas y error estadístico:
- El tamaño muestral se estimó en base al Universo definido (mujeres ejecutivas pertenecientes a la alta dirección, socias de RedMad y Eje&Con), por lo tanto, N1=500 y N2=900.

	CHILE	ESPAÑA
Cualitativo Empresas	n=12	n=12
Cuantitativo Empresas	n=61 10% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	n=84 9% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.
Cuantitativo Personas/Ejecutivas	n=243 4.5% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	n=202 6% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.

- Empresas y ejecutivas fueron seleccionadas desde una base de datos pertenecientes a ambas corporaciones.

v. Terreno

- Los estudios se realizaron en Chile entre los meses de octubre y diciembre de 2020; y en España entre los meses de diciembre de 2020 y marzo 2021.

3. SÍNTESIS EJECUTIVA

i. Flexibilidad laboral como estrategia de empleo

a. Contexto internacional: OIT y OCDE

- El concepto de Flexibilidad Laboral nace desde la necesidad de flexibilizar los mercados ante las diversas crisis económicas que ha experimentado el mundo a través de los años. Esta respuesta a las fluctuaciones del mercado se ha enfocado históricamente en la eficiencia y los resultados de las empresas. Así, durante la década de los 90's el foco en las estrategias de empleo de los países estuvo dado justamente en la eficiencia y en cómo flexibilizar el trabajo para afrontar las crisis económicas y de desempleo subsecuente (estrategias pro crecimiento y empleabilidad).
- La OCDE hace una nueva propuesta para abordar la lógica de las políticas de flexibilización del empleo, presentando un nuevo concepto: la equidad a través de la cual expone la necesidad de crear "más y mejores empleos" en un mercado laboral más "inclusivo y resiliente" (Good Jobs for All in a Changing World of Work. Diciembre 2018).
- Esta mirada de futuro reconoce que las rápidas y profundas transformaciones que está produciendo la revolución digital y el cambio tecnológico, están impactando en forma relevante y estructural el empleo y la calidad de éste en todas las sociedades, donde indica que prácticamente el 50% de todos los empleos en el mundo corren riesgo de automatización o pueden ser permeables a fuertes cambios.
- Bajo esta óptica, la nueva estrategia laboral entonces implicaría no sólo la posibilidad de mejorar el sistema de fijación de salarios, el sistema tributario y otras, sino que además incorporaría la posibilidad de que el trabajo mismo signifique compensación y protección a los trabajadores más que al empleo.
- En una línea similar, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible _ Agenda 2030 de Naciones Unidas, adscribe al capítulo #8 "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", el que se sostiene en 4 pilares: garantizar los derechos de los trabajadores, profundizar la protección social, fomentar el diálogo social y reducir las desigualdades. En este último pilar, indica entre otras cuestiones,

la importancia de considerar políticas que reduzcan las desigualdades de todo tipo, y en particular respecto de las mujeres, facilitando su incorporación al mercado de trabajo, políticas de conciliación de la vida familiar y laboral y protección a la maternidad (Anexo I Desk Research)

b. Contexto nacional España: desde la reducción de la jornada laboral a la flexibilidad laboral

- En España, el artículo 14 de la Constitución española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. La igualdad es, asimismo, un principio fundamental en la Unión Europea. Desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam, el 1 de mayo de 1999, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre unas y otros son un objetivo que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros.
- La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y, incorpora al ordenamiento español la directiva 2002/73/CE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. La Ley reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y se fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares.
- El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y en la ocupación, es otro paso importante en la consecución de la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres, en la promoción de la conciliación de la vida personal y familiar, y en el principio de corresponsabilidad entre ambos progenitores. Establece un auténtico derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar a través del uso de las formas flexibles de trabajo, incluidas las fórmulas de trabajo a distancia y equipara la duración de los permisos por nacimiento de hijo o hija de ambos progenitores.
- En cuanto al trabajo a distancia, la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral,

ya consideraba que esta particular modalidad de trabajo encajaba perfectamente en el modelo productivo y económico, al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar.

- Al hacerse patente la necesidad de una regulación específica en un contexto en que las restricciones y medidas de contención de la pandemia recientes han hecho que el teletrabajo se instale en nuestro país, se aprueba el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. El objetivo es proporcionar una regulación suficiente, transversal e integrada en una norma sustantiva única que dé respuestas a diversas necesidades, equilibrando el uso de estas nuevas formas de prestación de trabajo por cuenta ajena y las ventajas que suponen para empresas y personas trabajadoras, de un lado, y un marco de derechos que satisfagan, entre otros, los principios sobre su carácter voluntario y reversible, el principio de igualdad de trato en las condiciones profesionales, en especial la retribución incluida la compensación de gastos, la promoción y la formación profesional, el ejercicio de derechos colectivos, los tiempos máximos de trabajo y los tiempos mínimos de descanso, la igualdad de oportunidades en el territorio, la distribución flexible del tiempo de trabajo, así como los aspectos preventivos relacionados básicamente con la fatiga física y mental, el uso de pantallas de visualización de datos y los riesgos de aislamiento.

mente con la fatiga física y mental, el uso de pantallas de visualización de datos y los riesgos de aislamiento.

ii. Adaptación al nuevo escenario: estrategias para enfrentar la crisis sanitaria.

- En los primeros meses de crisis sanitaria, la mayor parte de las mujeres ejecutivas trabajaron en forma remota (96%), ya fuera exclusivamente en teletrabajo (71%), o bien, en modalidades mixtas (25%): presencial y remoto. En tanto que, en la etapa de transición, durante la cual hubo una mayor apertura de las restricciones (meses de verano), un 38% teletrabajó y un 51% se abrió a modalidades mixtas.
- Recién declarada la pandemia y las restricciones a la movilidad, la organización del hogar fue uno de los aspectos que hubo que atender. En este contexto, los roles para la ejecución de las tareas del hogar parecieran estar bien compartidos con la pareja, en especial, lo relativo a los hijos: cuidado general, asistencia escolar y entretenimiento.
- Por otra parte, las tareas específicas de mantenimiento del hogar, tales como, lavado y aseo, están delegados a terceras personas, lo que probablemente se deba a que este segmento de mujeres cuenta con mayor poder adquisitivo que le permite delegar estas labores.

¿Cómo se organizaron en tu hogar durante los primeros meses de pandemia?

	Solo yo	Compartimos (pareja/yo)	Pareja mayormente	Otro nos ayuda/S. doméstico)	Compartimos (hijos/yo)	No aplica
Cuidado general hijos	11%	58%	3%	1%	2%	24%
Lavado/planchado ropa	43%	25%	5%	25%	1%	2%
Entretenimiento/ocio con los hijos		64%	6%	3%	3%	23%
Cocinar	32%	31%	19%	14%	4%	
Aseo y orden del hogar	23%	45%	2%	25%	5%	
Asistencia hijos en edad escolar	18%	44%	4%	1%	3%	30%
Compra alimentos	29%	42%	23%	1%	3%	1%

Base: total entrevistas //n=202. (Anexo III Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Desde la perspectiva de la coordinación y organización del trabajo, el estudio reveló que existe una alta demanda para este segmento de mujeres ejecutivas, pues no sólo la jornada es desestructurada y sin horarios

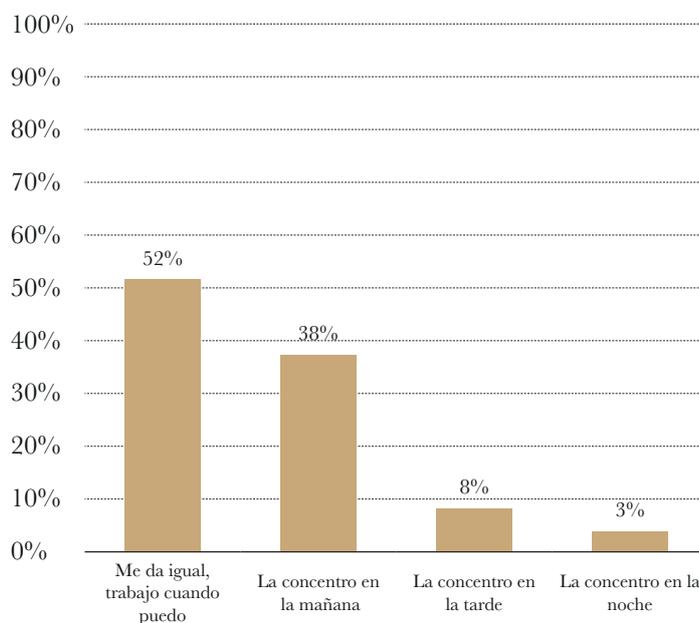
definidos (52% trabaja cuando puede), sino que, además, suele extenderse por más de 8 horas diarias (73% declara trabajar más de este tiempo).

Pensando en todas las tareas y actividades que realizas en tu hogar, ¿cuántas horas le dedicas a tu trabajo en un día?

Menos de 4 horas	11%
4 a 7 horas	16%
Más de 8 horas	73%

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=194

¿Cómo repartes tus horas de trabajo?



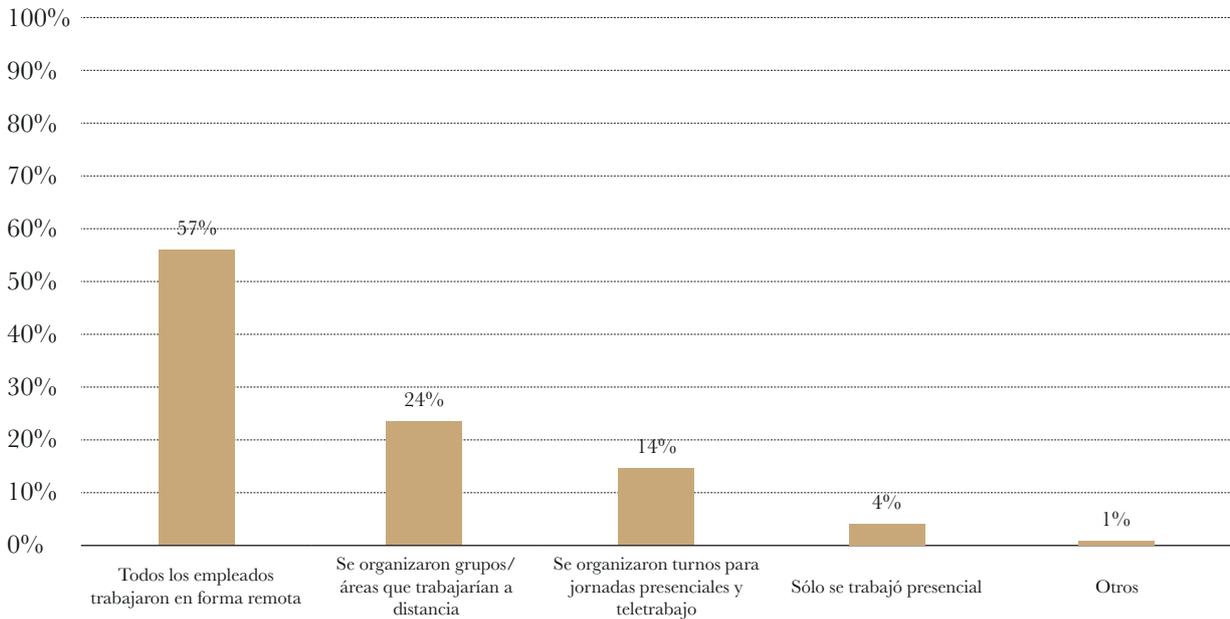
Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=194
(Anexo I Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Por otra parte, las empresas también tuvieron que adoptar estrategias para responder rápidamente a los múltiples desafíos que se les presentaron a todo nivel. La velocidad en la toma de decisiones, producto de la intensidad del avance de la pandemia, estresó a las organizaciones de modo tal que hubo que desarrollar un plan de contingencia que asegurara al menos tres ejes de relevancia: la salud de los empleados, continuidad operacional del negocio y empleabilidad. (Anexo III Cualitativo Empresas). En este último punto, se tomaron decisiones centralizadas respecto de la política de retribuciones (carecieron de la toma de conocimiento y/o negociación con los sin-

dicatos, punto que se reconoce que deberá retomarse en el futuro de post pandemia), la que se trató de conservar en la mayoría de los casos. En algunas empresas, se recurrió al expediente de regulación temporal del trabajo.

- En esta primera etapa de la pandemia, la mayor parte de las empresas adoptó alguna modalidad de trabajo remoto (95%) y se organizaron en función de sistemas de turnos cuando se requería de la presencia del trabajador para funciones específicas (mantención de sistemas centrales, por ejemplo), o bien, la naturaleza del negocio impedía el trabajo remoto (construcción y hotelería).

¿Cuál/cuáles de estas acciones se tomaron en su organización para coordinar el trabajo durante este periodo?



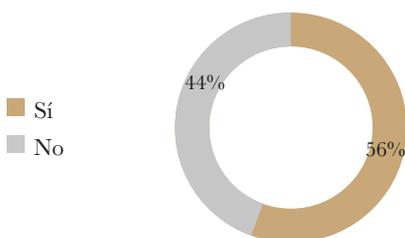
Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=84

(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresa)

- Con mejores o peores resultados, las empresas ya tenían alguna experiencia de flexibilización del trabajo previa a la crisis sanitaria, ya fuera desarrollando pilotos para luego adoptar modalidades flexibles a toda la organización, o bien, teniendo cierta flexibilidad horaria pero que no obedecía a una política estructural, sino que más bien respondía a ciertos acuerdos tácitos manager-empleado.
- Posteriormente, durante la etapa de transición, de mayor apertura de las restricciones, un 56% de las empresas continuó bajo

la misma modalidad de trabajo de los primeros meses de crisis sanitaria, y el resto cambió principalmente a modalidad mixta (80%) ya fuera provocando la vuelta de los colaboradores en forma voluntaria o bien implementando un retorno en desescalada (incorporación progresiva). En todo caso, cualquiera fuera la estrategia implementada, las empresas evalúan mensualmente la evolución de sus respectivos planes de retorno en función del comportamiento de la pandemia y las indicaciones gubernamentales.

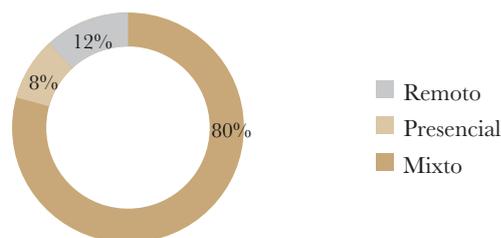
¿Continuaron trabajando bajo el mismo sistema de jornada laboral implementado al inicio de la pandemia?



Resp. única. Base: total entrevistas / n=84

(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

¿Bajo qué modalidad operan actualmente?



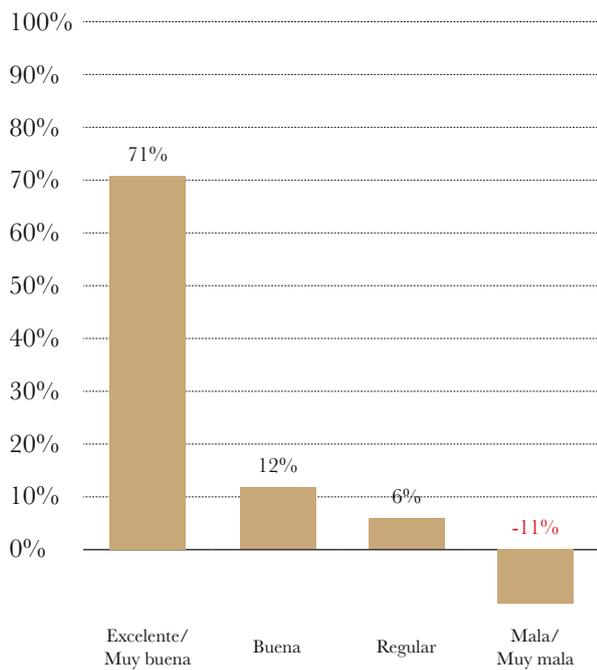
iii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral

- Existe una percepción positiva de los impactos del teletrabajo en el ámbito perso-

nal, y que es compartida tanto por ejecutivas como por empresas: el 71% de las empresas, así como el 79% de las mujeres ejecutivas opinan que la experiencia general del teletrabajo ha sido excelente o muy buena.

*¿Cómo evaluaría los efectos del teletrabajo en la vida personal de sus colaboradoras/las?
Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)*

EMPRESAS

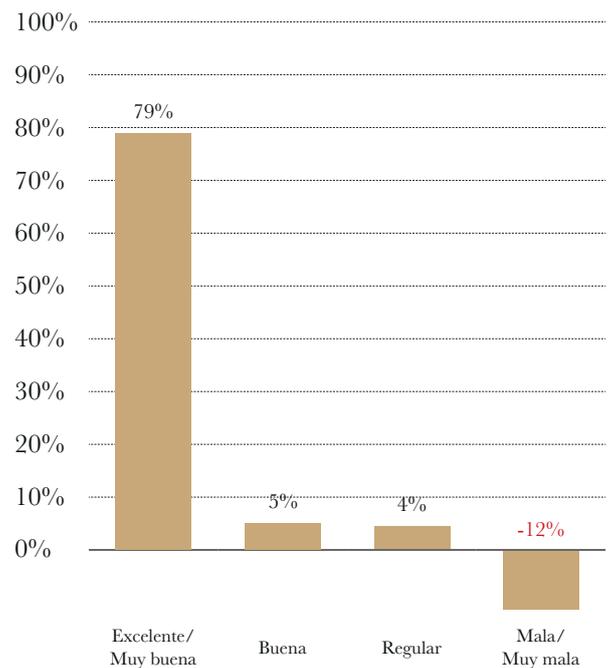


Base: total entrevistas / n=84

(Anexo I y II Estudio Cuantitativos Ejecutivas y Empresas)

¿Cómo evaluaría los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

EJECUTIVAS



Base: total entrevistas / n=202

- Sin embargo, esta visión compartida por las ejecutivas adquiere otros matices cuando se profundiza en detalle sobre los efectos del teletrabajo en sus vidas personales. Así, la mejoría en la calidad de las relaciones familiares/hijos, una mejor planificación y una

mejor conciliación laboral y familiar son los principales factores que dan significancia a esta sensación de beneficio del teletrabajo, se contraponen con los costos asociados: exceso de trabajo, escasez de contacto social y sensación de estrés y agobio.

¿Cómo evaluarías los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

Resp. Múltiples. Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=194

IMPACTOS POSITIVOS	%
Ahorro tiempo traslados/optimización tiempos	19
Mejor calidad de vida familiar/más contacto familiar/pareja	18
Mejor planificación de tiempos/mejor organización	14
Mayor flexibilidad para organizar tiempos	12
Mejor conciliación vida laboral y personal	10
Mayor cercanía con los hijos/estar más presente/involucrada	10
Más tiempo para la vida personal/ocio personal	7
Aumento de la productividad/mayor eficiencia/rendimientos	8
Menos estrés	2
Ahorro en costos/transporte/restaurantes/café	1
Otras	2

IMPACTOS NEGATIVOS	%
Estrés/cansancio/agobio/desconcentración/sensación de vulnerabilidad	10
Dificultad para diferenciar tiempo laboral y familiar/difícil separar los tiempos	5
Exceso de horas laborales/ausencia de límites	16
Mayor demanda de tiempo/se trabaja más	8
Menos tiempo para la vida personal/ocio personal	7
Efectos negativos en salud física/insomnio/sedentarismo/tendinitis...	6
Escaso contacto social/conversación social	10
Espacio físico inadecuado para trabajar	2
Otras	1
Ninguno negativo	2

(Anexo I Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- En este contexto, los aspectos mejor evaluados por este segmento son el fortalecimiento del grupo familiar (70% de acuerdo) y el mejoramiento de las relaciones con sus

hijos (61% de acuerdo). Por el contrario, la disponibilidad de tiempo personal es lo que más ha sufrido con el teletrabajo (desarrollo de hobbies y tiempo personal).

**¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu vida personal?
Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).**

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%		
Nos hemos podido fortalecer más como grupo familiar	70	23	7
He podido complementarme mejor con mi pareja	49	35	16
He podido explorar otros intereses/hobbies	42	24	34
He mejorado la relación con mis hijos	61	33	6
He podido dedicar más tiempo para mis cosas personales	58*	14	28

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=194. *Diferencias estadísticamente significativas. (Anexo I Estudio Cuantitativo Ejecutivas).

- Las ejecutivas de la alta administración tienen una visión positiva respecto del efecto del teletrabajo sobre su desempeño laboral (82% evalúa excelente/muy buena la experiencia) y sobre su desarrollo profesional (65% evalúa excelente/muy buena la experiencia).
- En el detalle, contrasta la percepción de las ejecutivas frente a su desempeño laboral (muy positiva en todos los ámbitos evaluados) vs. su desempeño profesional, aspecto donde no hay un consenso claro

respecto de cómo ni cuánto les ha impactado el trabajo remoto. Sólo el haber desarrollado habilidades complementarias (60% de acuerdo) pareciera ser un valor agregado en este contexto.

- En este mismo sentido, los posibles beneficios del teletrabajo sobre los equipos son aspectos que aún están bajo evaluación. No hay un consenso claro respecto de si el teletrabajo retiene talento, o aumenta la productividad y la innovación, o bien, mejora el entorno y relaciones de trabajo.

**¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones.
Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).**

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=194

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

DESEMPEÑO LABORAL

	%		
Tengo menos soportes tecnológicos de calidad para desarrollar mi trabajo como si estuviera en forma presencial	18	10	72
Estoy menos concentrada porque tengo que estar atenta a muchas cosas a la vez	20	15	65
Me cuesta cumplir con los objetivos y plazos exigidos en mi trabajo	6	8	86
Le dedico menos tiempo a mi trabajo porque tengo que atender a mi hogar/hijos	1	17	76

DESARROLLO PROFESIONAL

	%		
Siento que tengo las mismas oportunidades de desarrollo profesional que si estuviera en una oficina de manera presencial	40	19	42
He mejorado mi visibilización/imagen ante mi grupo de pares	28	40	32
He desarrollado habilidades complementarias que enriquecen mi perfil profesional	60	23	16
He podido explorar nuevos caminos/objetivos profesionales	44	32	23
Ha sido beneficioso para mi carrera profesional en general	29	48	23

EQUIPO

	%			
Ha sido útil para retener talento	39	37	21	3
Ha aumentado la productividad	46	36	15	3
Ha mejorado la confianza	43	39	15	3
Ha facilitado la cooperación y el entendimiento	46	34	18	2
Se ha fortalecido la innovación y la creatividad	51	32	16	1

(Anexo I Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Las percepciones respecto de los impactos específicos del teletrabajo sobre la situación laboral propia tienden a no variar en la etapa de transición respecto de los inicios de la pandemia por cuanto aún no

se visualiza con claridad la ganancia o bien la pérdida en la carrera profesional. Incluso los aspectos que están más difusos son la visibilización frente a compañeros de trabajo y el estancamiento profesional.

¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu situación laboral en este periodo de apertura o regreso a la nueva normalidad? Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%		
He tenido que reconstruir mis redes	40	26	34
He retrocedido en relacionamiento con mis grupos de interés	46*	14	40
Noto los impactos que ha tenido mi carrera profesional en todos los aspectos	25	50	25
Las diferencias en visibilización son más notorias respecto de mis compañeros	24	34	42
Siento que me he estancado en lo profesional	23	28	49

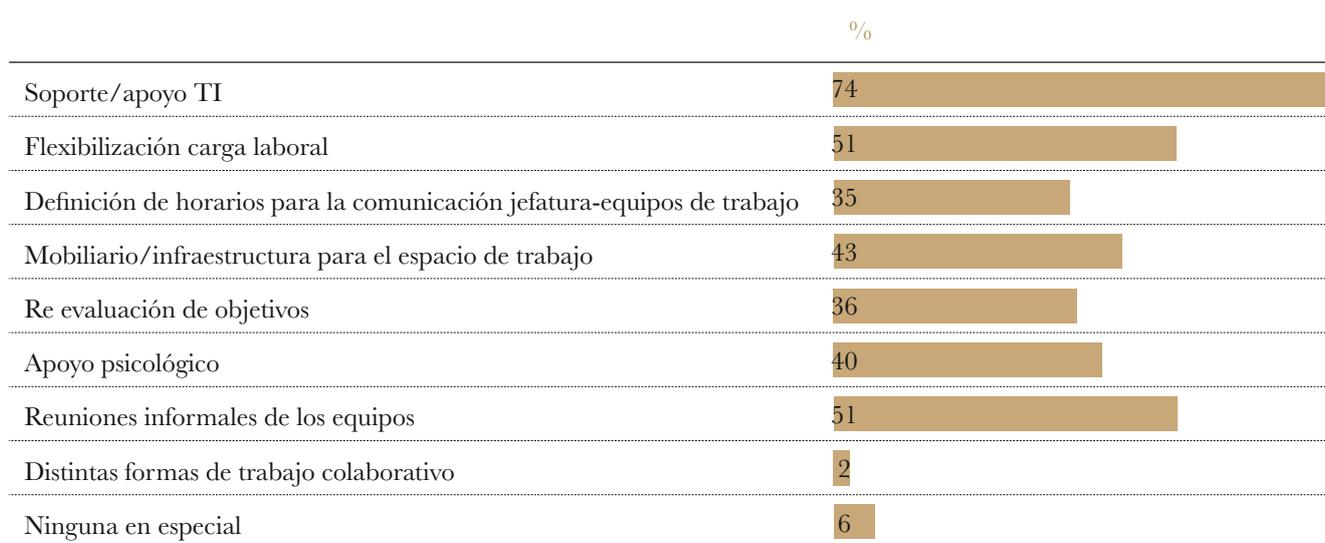
Base: total entrevistas / n=202. *Diferencias estadísticamente significativas.

(Anexo I Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- En relación a los distintos apoyos que las empresas pusieron a disposición de sus trabajadores para la ejecución del trabajo remoto, destaca el soporte en TI (74%), las reuniones informales para la contención de los equipos y la flexibilización de la carga la-

boral (51%), aspecto que constituye uno de los principales reclamos de las ejecutivas. Asimismo, un 35% indica que se definieron horarios de comunicación entre las jefaturas y sus equipos, problema que es evidenciado por parte de las ejecutivas.

En condiciones de crisis sanitaria, ¿qué apoyos/soportes ha dado su organización a sus colaboradores?



Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=84
(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

- En un nivel cualitativo, los empleadores, si bien reconocen un posible desbalance de la situación en menoscabo de las mujeres trabajadoras dada la distribución clásica de roles en el hogar, la mayoría reconoce que ha habido efectos muy positivos sobre la conciliación en los empleados tanto hombres como mujeres. La oportunidad de organizar los tiempos propios ha sido una de estas grandes ganancias.
- A pesar de las dificultades, las empresas coinciden en que la experiencia ha sido

positiva en todo sentido, y que no sólo ha implicado el derribar mitos acerca de la improductividad del teletrabajo, sino que han podido además transitar hacia la modernización y la transformación digital. El futuro en flexibilidad laboral pareciera ser un hecho, sin embargo, el establecimiento de un sistema que de cuenta de la experiencia y realice los necesarios ajustes es una tarea ineludible.

Lo Positivo	Lo Negativo	Los Desafíos
<p>El teletrabajo es posible: no sólo operativamente sino que también desde la productividad.</p> <p>Nuevos estilos de liderazgo: surgido a partir de la práctica de contención, y por consiguiente, de mayor conocimiento de las personas a cargo (líderes resilientes e inclusivos).</p> <p>Engagement: con la organización y con los pares. La crisis genera adhesión, compromiso y por ende, afecta positivamente el trabajo y la productividad.</p> <p>Transformación digital: la urgencia por generar las adaptaciones en crisis, aceleró la modernización de las empresas, o bien, las introdujo en el camino hacia la digitalización del negocio.</p>	<p>No desconexión: sobrecarga de trabajo e indefinición de las jornadas laborales produjo efectos no deseados en la conciliación, además de estrés y cansancio entre los empleados.</p> <p>Pérdida de contacto social y aislamiento: sensación de pérdida de las relaciones sociales, sentimientos de aislamiento y soledad.</p>	<p>Continuidad de la transformación digital iniciada: generar desarrollos y modelos que permitan su continuidad y apalancamiento en la organización.</p> <p>Transitar hacia el teletrabajo en normalidad: provocar la transformación final de las estructuras internas de la organización para la implantación de formas de flexibilidad laboral sustentadas sobre un sistema robusto de normas, formas de gestión, retribuciones, y otros.</p> <p>Nuevos estilos de liderazgo: inclusivos, resilientes y con fuerte conexión a las particularidades de cada empleado que conforman el equipo del líder.</p>

(Anexo III Estudio Cualitativo Empresas)

- Por otra parte, las empresas destacan de la experiencia en teletrabajo que es un sistema que es **posible de implementar**, que ha visibilizado y/o creado **nuevos estilos de liderazgo** más resilientes e inclusivos, que ha **fortalecido el engagement** con la organización y a **acelerado los procesos de digitalización y modernización** de las empresas. En contraposición, lo negativo de la experiencia ha sido la no desconexión con el trabajo, produciendo largas jornadas laborales con el consecuente estrés y cansancio para los trabajadores, así como la pérdida del contacto social (aspectos que también destacan las mujeres ejecutivas).
- Los desafíos de futuro de postpandemia provienen de la capacidad para continuar

con los **procesos de transformación digital iniciados**, provocar los **cambios estructurales** necesarios para sostener modalidades de flexibilidad laboral, así como **definir e incorporar los nuevos estilos de liderazgo** para su adopción por parte de la organización.

- En general, existe consenso sobre los efectos del teletrabajo en la operación de la empresa, sin embargo, las diferencias de opiniones se producen al examinar los efectos sobre la **salud de los colaboradores**, visión que difiere de la de las ejecutivas, que destacan el estrés y cansancio producto de las largas jornadas laborales.

Para aquellos colaboradores/as que se encuentran en modalidad teletrabajo, ¿qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones? Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

	Muy de acuerdo	Ni mucho ni poco	Muy en desacuerdo
No tenemos un plan empresa que soporte todas las áreas que impacta la modalidad de trabajo que implementamos como para darle continuidad	19	13	68
No se visualizaron aspectos positivos ni en productividad ni en eficiencia del trabajo	7	31	62
La modalidad de trabajo implementada estaba afectando notoriamente la salud física y emocional de nuestros colaboradores/as	32	31	37
La productividad se vio sustancialmente afectada	20	15	64
La operación no se sustenta en el largo plazo bajo el régimen que implementamos	31	19	50

Base: total entrevistas / n=84
(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

iv. Flexibilidad laboral y género

a. Flexibilidad laboral y equidad

- Para las empresas entrevistadas, la flexibilidad laboral no sólo es un sistema que podría adoptarse en el futuro, sino que además, debe considerar a la base, **criterios de conciliación y corresponsabilidad**. En este punto, se recalca la idea de que si bien la distribución de las tareas del hogar y cuidados es un acuerdo que recae en el ámbito personal, los empleadores sí tienen un

rol que jugar en la **eliminación de sesgos y avanzar en el cambio cultural**. Este rol estaría apalancado en la lógica de ser una contribución a las comunidades donde estas empresas operan.

- En este contexto, las empresas entrevistadas sustentan el valor de establecer una política de equidad en tres aspectos: mejor imagen de la empresa (74%), mayor confianza en los equipos (71%) y mejor competitividad de la empresa (70%).

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto de la equidad de género en las organizaciones? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%		
Talento humano con mejores capacidades y habilidades	65	11	24
Mejora la imagen de la empresa/organización	74	2	24
Potencia la innovación en soluciones/creatividad	67	8	25
Mejora la rentabilidad en los resultados de las empresas	62	14	24
Mejora la productividad de los equipos de trabajo	64	11	25
Genera más confianza en los equipos de trabajo	71	4	25
Mejora la competitividad de la empresa	70	4	26

Base: total entrevistas / n=84
(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

- Ahora bien, en un nivel cualitativo, todas las empresas se encuentran implementando **planes de igualdad** en distintas etapas y alcances e independientemente de su grado de madurez en estos temas, el trabajo interno se ha focalizado en las siguientes áreas:
 - **Representatividad:** aumento de la participación de mujeres en distintos niveles jerárquicos de la organización. Algunas están enfocadas en la alta dirección, otras, se han propuesto alcanzar metas en todos los niveles.
 - **Brecha salarial:** la eliminación de gaps se trabaja en un horizonte de corto y mediano plazo.
 - **Sesgos en el lenguaje y la comunicación:** los esfuerzos están planteados tanto para el lenguaje y la comunicación interna como hacia el mercado
 - **Avance de la mujer:** el foco está dado principalmente en la formación y el acompañamiento (mentoring) de mujeres con potencial para ocupar cargos superiores.
 - En relación a las políticas de equidad de género implementadas, las empresas han focalizado sus esfuerzos principalmente en dar beneficios de flexibilidad, en horarios (79%) o bien en el otorgamiento de permisos especiales familiares (60%).
 - Con menor frecuencia, se consideran la adopción de políticas de reclutamiento y selección con visión de género, programas de mentoring, políticas para la reducción de brechas y sellos o certificaciones.
 - Las políticas relativas a la generación de cuotas de participación no son consideradas por estos empleadores.

¿Cuálcuáles de estos elementos han incorporado en su organización en relación a equidad de género?

	%
Flexibilidad horaria	79
Permisos especiales relacionados con hijos/familia	60
Políticas de reclutamiento y selección con visión de género	49
Políticas para la reducción de brechas salariales	37
Programas de mentoring para mujeres (promoción y desarrollo de carrera)	40
Sellos/certificaciones corporativas/gubernamentales	26
Régimen de cuotas para ocupación de altos cargos en la administración	8
Ninguna	8
Otras	2

Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=84. (Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

- Por otra parte, para las ejecutivas, una adecuada implementación de un régimen de flexibilidad
- laboral debe considerar variadas ópticas:
 - Cambios estructurales: sistemas de evaluación por objetivos, no penalizar el teletrabajo en la evaluación o promoción y definición de políticas de conciliación
 - Cambios culturales: cultura de confianza y nuevos liderazgos
 - Definición de políticas: de desconexión, de regulación de jornada y laborales en general
 - Capacitación: en liderazgo, en tecnología/digital
 - Apoyos: en herramientas de trabajo, económicos para el home office, entre otros.

¿Qué le pedirías a las empresas que potenciaran y/o desarrollaran para implementar un régimen de flexibilidad laboral eficiente y que proteja la calidad de vida personal y familiar de sus colaboradoras?

	%
Políticas de derecho a desconexión/respeto por horas de descanso	19
Sistema de evaluación por objetivos/sistema de gestión por ...	28
Apoyo en TI/internet/software/ conectividad	9
Políticas de conciliación y corresponsabilidad para hombres y ...	1
Modalidades de trabajo de libre elección de los colaboradores/as	7
No penalizar el teletrabajo/en promoción/evaluación/visibilidad	8
Definir políticas de conciliación laboral	7
Cultura de la confianza/en los equipos/en calidad del trabajo	11
Adopción de la flexibilidad laboral en todos los formatos	12
Capacitación en nuevos estilos de liderazgo/nuevas formas de ...	6
Implementar modalidades mixtas de trabajo/presencial y remota	12
Comunicación fluida y constante con los colaboradores/as	4
Políticas laborales claras/remuneraciones/incentivos/evaluación	6
Definir apoyos económicos para home office/...	3
Capacitación digital	3
Apoyar la generación de una cultura de la corresponsabilidad	3
Otras	2

Base: total entrevistas / n=202. Respuesta abierta
(Anexo I Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Para las empresas en tanto, es relevante considerar una visión global en el establecimiento de un régimen de flexibilidad laboral, y en este sentido, ser capaz de crear un sistema que se sustente en términos de metodologías, protocolos, procedimientos;

se piense sobre una lógica de equidad de género donde hombres y mujeres tengan las mismas posibilidades; y pueda ser implementada en función del sector al que pertenece la empresa y sus características propias del negocio que desarrolla.

¿Qué elementos hay que considerar para una implementación exitosa de un régimen de flexibilidad laboral con perspectiva de género?

	%
Sea igualitaria/sin consideración por género/para hombres...	25
Considerar las realidades de cada colaborador/perfiles	8
Crear metodología/protocolos/procedimientos/desarrollo...	26
Cuidar la conciliación /impacto en el balance familiar y ...	2
Voluntad/querer que funcione/forzar el cambio/acuerdo...	6
Entrenar los liderazgos/trabajar con los líderes de la...	6
Evaluar características de la empresa/el rubro/situación	14
Definir horarios de desconexión	5
Trabajo híbrido: presencial y remoto	5
Sea electivo	4
Mantener oportunidades de desarrollo profesional/evitar domesticación del ...	4
Cultura de compromiso y responsabilidad	4
Flexibilidad horaria	2
Sea realmente flexible/abarque todas las realidades	2
No sabe/no responde	8
Otras	7

Preg. Abierta. Base: total entrevistas / n=84.

(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

- En este mismo ámbito, un 83% de las empresas estaría dispuesto a adoptar un régimen de flexibilidad laboral y un 12% aún no lo ha decidido. Sí advierten que la flexibilidad laboral debiera mirarse desde la óptica de género, no para tener beneficios diferentes, sino que para ir evaluando y dando seguimiento al desarrollo de carrera de las mujeres; esto, dado que las mujeres tienden a preferir el trabajo remoto (para conciliar mejor con sus tareas del hogar) por sobre lo que hacen los hombres, lo que traería consecuencias en cuanto a su visibilidad y robustez de su networking (ambos, factores

críticos para lograr promociones y avances profesionales, Anexo III Estudio Cualitativo Empresas).

b. Flexibilidad laboral en la post pandemia

- En un contexto de post pandemia, tanto empresas como ejecutivas conciben un futuro en flexibilidad laboral donde el trabajo remoto y la flexibilidad horaria son las modalidades de mayor preferencia, lo que probablemente se explique porque fueron estas las figuras con las que se ha tenido más experiencia, al menos en la primera y segunda etapa de crisis sanitaria.

¿Cuáles de estos tipos de régimen de flexibilidad laboral considera Ud. que pueden ser implementados en su organización una vez que la crisis sanitaria finalice?

EMPRESAS	%
Trabajo remoto/teletrabajo	75
Flexibilidad horaria	83
Jornada reducida	26
Movilidad geográfica	36
Semana comprimida	18
Freelance	10
Bolsa de horas	24
Mixto: remoto y presencial	1
Micro ajustes de jornada	12

Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=84

Cuando la pandemia termine, y si pudieras elegir, ¿cuál o cuáles de estos tipos de flexibilidad laboral escogerías continuar aplicando en tu casa?

EJECUTIVAS	%
Trabajo remoto	31
Flexibilidad horaria	36
Semana comprimida	7
Movilidad geográfica	15
Bolsa de horas	10
Jornada reducida	11
Micro ajustes de jornada	5
Freelance	4
Sistema híbrido, mezcla presencial y ...	3
Trabajo por proyecto	1
Otros	1

Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=202

Glosario:

- Bolsa de horas: porcentaje de horas de libre disposición.
- Semana reducida: misma cantidad de horas semanales distribuidas en menor cantidad de días laborales.
- Micro ajuste de jornada: ausentismo por cantidad de horas definidas durante la jornada laboral para atender asuntos personales.

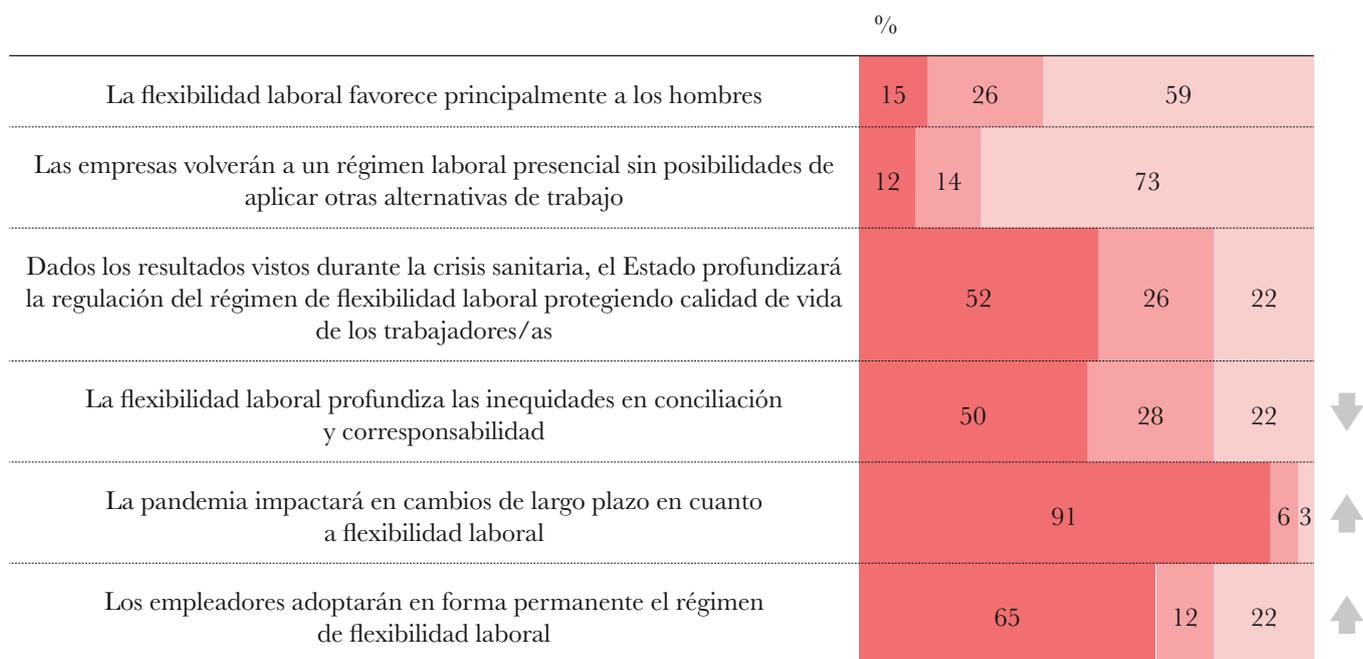
(Anexos I y II Estudios Cuantitativos Ejecutivas y Empresas).

- Para las ejecutivas en tanto, la experiencia en teletrabajo provocará cambios particularmente en las empresas, las que no volverán a los sistemas laborales anteriores de la pandemia. Del Estado, si bien se le reconoce el rol de regulador en este nuevo contexto,

las expectativas de éxito de cara a una mayor protección de la conciliación no son elevadas. Asimismo, el 50% de las ejecutivas consideran que la flexibilidad laboral profundiza las inequidades en conciliación y corresponsabilidad.

*¿En qué medida estás de acuerdo en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de la flexibilidad laboral?
Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).*

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo



Base: total entrevistas / n=202
(Anexo I Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- En relación a los posibles beneficios de establecer un régimen de flexibilidad laboral en la organización los empleadores destacan que las oportunidades para el trabajador estarían dadas por una mejor conciliación (87% de acuerdo) y la mejora

en la calidad de vida en general (77% de acuerdo). Desde el ángulo de la empresa, el valor estaría dado principalmente por un mayor compromiso con la empresa (79% de acuerdo) y un menor absentismo laboral (79% de acuerdo).

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto a los beneficios de la flexibilidad laboral en la empresa? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%			
Facilita cooperación y entendimiento en equipos	36	37	27	
Fortalece el liderazgo de equipos	33	39	27	-
Potencia la innovación	37	40	23	
Propicia conciliación de vida personal/laboral del colaborador/a	68	24	8	
Recoge la diversidad de los colaboradores/as	87*	7	6	+
Genera menores tasas de rotación	77	15	7	+
Mejora la calidad de vida del colaborador/a	74	20	6	
Mejora la estructura de costos/ahorro	79	11	11	+
Se logra mejor retención de talento	65	23	12	
Genera mayor compromiso en la empresa	62	25	13	
Disminuye ausentismo laboral	79	10	12	+
Se logra mayor productividad	70	21	8	

Base: total entrevistas / n=84. *Diferencias estadísticamente significativas.

(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

- Entre las empresas, se observa gran discordancia de opiniones frente a los posibles efectos de la flexibilidad laboral sobre el desarrollo de carrera y las oportunidades de las mujeres bajo este régimen laboral. Con excepción de que la flexibilidad laboral no provocaría necesariamente la precarización

del trabajo femenino, los demás aspectos aún no tienen la suficiente madurez desde el punto de vista de los resultados e impactos objetivos sobre el desarrollo y oportunidades laborales y profesionales de las mujeres.

¿En qué medida está de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a los efectos negativos de la flexibilidad laboral en las mujeres colaboradoras? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%		
Incrementa peticiones de reducción de jornada	12	39	49
No tiene efectos adversos en desarrollo profesional de la mujer	44	25	31
Disminuye oportunidades de avance profesional de la mujer	20	26	54
Provoca precarización del trabajo femenino frente al de los hombres	21	20	58
Profundiza inequidad de género	30	21	49
Genera desequilibrios en conciliación vida laboral, personal y familiar	23	29	49

Base: total entrevistas / n=84

(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresas)

4. CONCLUSIONES

- En el contexto de crisis sanitaria, las respuestas de las empresas frente a la organización del trabajo se sustentaron sobre el trabajo remoto y si bien, hubo distintos énfasis de acuerdo al sector productivo al que pertenecía la empresa y posibilidades financieras que las obligaron a establecer modalidades híbridas (presencial y remoto), finalmente la experiencia de empleadores y ejecutivas se dio en el marco del teletrabajo.
- Independientemente de las experiencias únicas de empresas y ejecutivas, existe una similar visión respecto en cuanto a que la flexibilidad laboral trae beneficios, sin embargo, éstos adquieren distintas significancias y contenidos. Para empleadores, la flexibilidad laboral impacta positivamente sobre la conciliación y la calidad de vida, el menor absentismo y un mayor compromiso con la empresa. Para ejecutivas, es imprescindible visualizar la flexibilidad laboral en toda su extensión para que efectivamente, se pueda crear un círculo virtuoso: cambios estructurales en la forma de concebir el trabajo y los objetivos, regulación de la jornada laboral, marco normativo que regule las relaciones trabajador/a -jefaturas, apoyo en técnicas y herramientas para el trabajo a distancia, así como la necesaria creación de una cultura basada en la confianza.
- Para las ejecutivas, la flexibilidad laboral es comprendida en términos prácticos y concretos: su valor radica en que da libertad para organizarse: organizar la jornada, la vida personal y familiar. Por lo tanto, a la base de la flexibilidad laboral, se encuentra la conciliación y sus beneficios.
- Los posibles impactos negativos de la flexibilidad laboral sobre el desarrollo de carrera de las mujeres aún son materia de observación para los empleadores y sus resultados tendrán que evaluarse a posteriori. Aun así, éstos consideran la necesidad de regular, o al menos vigilar, que una eventual política de flexibilidad laboral no reduzca las posibilidades de avance de las mujeres (natural tendencia de las mujeres a trabajar en remoto vs. la presencialidad de los hombres, hace que puedan perder visibilidad y redes de influencia que las apoyen en su promoción).
- Empleadores y ejecutivas coinciden en pensar el futuro de post pandemia en flexibilidad laboral, definida por teletrabajo y flexibilidad horaria. Y pese a que esperan que el Estado profundice la regulación y protección de la conciliación y corresponsabilidad, las expectativas de que eso ocurra son más bien bajas.
- Los desafíos de futuro pasada la crisis sanitaria, vendrían desde la implementación de los nuevos estilos de liderazgo surgidos desde la experiencia en coyuntura y que implican un giro hacia formas más inclusivas, resilientes y con una fuerte conexión a las particularidades de cada empleado/a. Asimismo, la transformación digital y modernización a la que fueron obligadas las empresas como una forma de afrontar la crisis, es un aspecto que las empresas esperan poder capitalizar y continuar en el futuro.
- Las políticas de beneficios que se desarrollen para el establecimiento de la flexibilidad laboral como régimen permanente, son concebidos por empleadores y ejecutivas, como un sistema balanceado donde trabajador y trabajadora tengan mismas posibilidades y oportunidades en un entorno de conciliación de la vida laboral y personal. Para empleadores eso sí, la corresponsabilidad es vista como un elemento a través del cual se activa (o no) la conciliación y las posibilidades de carrera de la mujer. En las ejecutivas, en tanto, este elemento no es relevado, no porque carezca de relevancia, sino que, al parecer, está tan internalizado (está incluido per se) que no aparece en el discurso en forma espontánea.
- **Aceleración y alcance del cambio:**
 - Si bien las empresas ya habían iniciado procesos de cambio en la concepción del trabajo, la crisis sanitaria aceleró estos procesos, estresando a las organizaciones en la toma de decisiones y en la adopción de medidas adaptativas de urgencia. Esta circunstancia de coyuntura, creó modelos que deben ser ajustados en condiciones de normalidad, y cuyos resultados deberán examinarse en función de las capacidades de los actores públicos (Estado) y privados (empleadores) así como de las negociaciones con los sindicatos.

- **Liderazgo para la diversidad:**

- Uno de los hallazgos más relevantes de la experiencia de teletrabajo en pandemia, fue el surgimiento de nuevos tipos de liderazgo y que han suplantado en mayor o menor medida, a los estilos más clásicos del management. Así, se expuso la importancia de la conexión y empatía del líder frente a su equipo, donde el reconocimiento de las particularidades de cada trabajador/a para el establecimiento de las relaciones, es crucial. Estos “nuevos líderes” serán probablemente, coautores de las necesarias transformaciones de la organización hacia un sistema de gestión basada en el cumplimiento de objetivos, y la generación de nueva cultura de la confianza.

- **Conciliación y corresponsabilidad en el nuevo régimen laboral:**

- Cualquier esquema de flexibilidad laboral que se adopte, deberá considerar políticas en relación a conciliación y corresponsabilidad, que se sustente, además, sobre una lógica de equidad donde trabajadores y trabajadoras puedan beneficiarse de igual manera. En este sentido, los empleadores deberán considerar que “equidad” no es igual a “consideración de un género” en particular y que habrá que desarrollar unas políticas de RRHH que aseguren igualdad de condiciones. Sin embargo, esto no obsta para que los responsables del diseño de estas políticas den seguimiento y evalúen el desarrollo de carrera de las mujeres en función de los impactos no deseados de la flexibilidad laboral (ellas tienden a dar preferencia al trabajo remoto para conciliar mejor con su rol en el hogar en menoscabo de su visibilidad y networking).

Anexo II
**Flexibilidad Laboral
y Género: Chile**



CONTENIDOS

	Pág.
I. Antecedentes	63
II. Metodología	64
III. Síntesis ejecutiva	
i. Flexibilidad laboral como estrategia de empleo	66
a. Contexto internacional: OIT y OCDE	66
b. Contexto nacional: desde la reducción de la jornada laboral a la flexibilidad laboral	66
ii. Adaptación al nuevo escenario: estrategias para enfrentar la crisis sanitaria	67
iii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral	70
iv. Flexibilidad laboral y género	75
a. Flexibilidad laboral y equidad	75
b. Flexibilidad laboral en post pandemia	78
IV. Conclusiones	82

1. ANTECEDENTES

La pandemia ha impactado de manera transversal en diferentes ámbitos de la cotidianidad de las personas, las organizaciones y de las sociedades a nivel global, ya sea, modificando conductas como medidas adaptativas a la nueva realidad, o bien, generando rupturas más estructurales en alcances que aún no podemos visualizar con nitidez.

En estas instancias de desarrollo de la pandemia a nivel mundial, ya no es novedad que uno de los impactos más visibles de la crisis sanitaria está dado en el ámbito laboral a través del desarrollo del teletrabajo, que además ha irrumpido en los ámbitos más privados de la estructura familiar y personal, obligando a repensar espacios y roles.

El presente informe de resultados muestra los hallazgos obtenidos de un conjunto de investigaciones realizadas tanto en Chile como en España en dos segmentos de relevancia para los objetivos planteados en este estudio de Flexibilidad Laboral y Género: empresas grandes y medianas, así como ejecutivas pertenecientes a la alta dirección en ambos países.

Asimismo, se establecen análisis comparativos intra grupos y globales a nivel país. Los resultados y conclusiones específicas a cada segmento y país, se encuentran en los respectivos anexos.

2. METODOLOGÍA

i. Objetivos

- Conocer el estado del arte de la flexibilidad laboral en el ámbito internacional y en Chile, así como identificar las oportunidades para el desarrollo y avance de las mujeres en la alta dirección de las organizaciones.
- Conocer el impacto y prevalencia del teletrabajo en mujeres ejecutivas (socias de RedMad y Eje&Con) tanto en las dimensiones profesionales, como personales (eje público-privado) así como identificar pilares estratégicos de trabajo en esta línea.
- Describir las modalidades adoptadas por las empresas para enfrentar la coyuntura laboral en pandemia, detectando pros y contras, así como su visualización del teletrabajo en un contexto post pandemia.
- Identificar potenciales cambios y/o ajustes a nivel de políticas públicas y normas legales relativos a trabajo y equidad de género en

este contexto, así como tendencias que se proyectan en la “nueva normalidad”.

ii. Modelo de investigación

- Dado el alcance de los efectos de la flexibilidad laboral, una adecuada mirada al fenómeno pareciera estar dada por la inclusión de 3 ejes clave (*modelo propuesto por el Centro de Ingeniería Organizacional. U de Chile. “Hombres y Mujeres en el Teletrabajo”. Julio 2020*):
 - Estado: por cuanto concurre en la elaboración e impacto de políticas públicas y leyes relacionadas a teletrabajo y corresponsabilidad e igualdad de género (Nh3262)
 - Organizaciones/empresas: otorga el marco general que norma el trabajo a distancia y la relación con sus empleados
 - Familia/hogares: ejecución de la flexibilidad laboral, alcances e impactos en roles y convivencia



Modelo 3 ejes

Eje	CHILE	ESPAÑA
Estado	Desk Research	*
Empresas	Cuali y cuantitativo	Cuali y cuantitativo
Personas	Cuantitativo	Cuantitativo

- Para abordar los tres Ejes, se aplicaron técnicas cualitativas en base a entrevistas en profundidad y pauta semi estructurada de entrevista; y cuantitativas a través de online survey mediante cuestionario autoadministrado; y levantamiento de información desde fuentes secundarias públicas nacionales e internacionales (desk research).

- **Eje Personas:** mujeres ejecutivas pertenecientes a la alta dirección, socias de RedMad y Eje&Con, residentes en Chile y España.

iii. Universo

- **Eje Empresas:** Gerentes Generales/CEO, VP/ Directores de RRHH, de Talento, Diversidad e Inclusión, de empresas del sector privado, grandes y medianas de distintos sectores de la industria (aleatorio), en Chile y España, vinculadas a socias de RedMad y Eje&Con y/o stakeholders asociados a cada corporación.

iv. Muestra y supuestos para estimar tamaño muestral

- Supuestos para estimación segmento Empresas:
 - El tamaño muestral se estimó en base a los criterios de definición del Universo (empresas vinculadas a socias de RedMad y Eje&Con, así como stakeholders de éstas), por lo tanto:
 - i. Existe una misma empresa por cada tres socias (N=500 socias RedMad y N=900 Eje&Con). Entonces, los tamaños de los

Universos posibles son: Chile N= 166 empresas y España N= 300 empresas)

- ii. Por lo tanto, la muestra fue calculada sobre estos Universos posible N1=166 y N2=300 empresas.
- Supuestos para estimación segmento Personas (socias):
- Muestras logradas y error estadístico:
- El tamaño muestral se estimó en base al Universo definido (mujeres ejecutivas pertenecientes a la alta dirección, socias de RedMad y Eje&Con), por lo tanto, N1=500 y N2=900.

	CHILE	ESPAÑA
Cualitativo Empresas	n=12	n=12
Cuantitativo Empresas	n=61 10% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	n=84 9% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.
Cuantitativo Personas/Ejecutivas	n=243 4.5% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	n=202 6% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.

- Empresas y ejecutivas fueron seleccionadas desde una base de datos pertenecientes a ambas corporaciones.

v. Terreno

- Los estudios se realizaron en Chile entre los meses de octubre y diciembre de 2020; y en España entre los meses de diciembre de 2020 y marzo 2021.

3. SÍNTESIS EJECUTIVA

i. Flexibilidad laboral como estrategia de empleo

a. Contexto internacional: OIT y OCDE

- El concepto de Flexibilidad Laboral nace desde la necesidad de flexibilizar los mercados ante las diversas crisis económicas que ha experimentado el mundo a través de los años. Esta respuesta a las fluctuaciones del mercado se ha enfocado históricamente en la eficiencia y los resultados de las empresas. Así, durante la década de los 90's el foco en las estrategias de empleo de los países estuvo dado justamente en la eficiencia y en cómo flexibilizar el trabajo para afrontar las crisis económicas y de desempleo subsecuente (estrategias pro crecimiento y empleabilidad).
- La OCDE hace una nueva propuesta para abordar la lógica de las políticas de flexibilización del empleo, presentando un nuevo concepto: la equidad a través de la cual expone la necesidad de crear "más y mejores empleos" en un mercado laboral más "inclusivo y resiliente" (Good Jobs for All in a Changing World of Work. Diciembre 2018).
- Esta mirada de futuro reconoce que las rápidas y profundas transformaciones que está produciendo la revolución digital y el cambio tecnológico, están impactando en forma relevante y estructural el empleo y la calidad de éste en todas las sociedades, donde indica que prácticamente el 50% de todos los empleos en el mundo corren riesgo de automatización o pueden ser permeables a fuertes cambios.
- Bajo esta óptica, la nueva estrategia laboral entonces implicaría no sólo la posibilidad de mejorar el sistema de fijación de salarios, el sistema tributario y otras, sino que además incorporaría la posibilidad de que el trabajo mismo signifique compensación y protección a los trabajadores más que al empleo.
- En una línea similar, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible _ Agenda 2030 de Naciones Unidas, adscribe al capítulo #8 "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", el que se sostiene en 4 pilares: garantizar los derechos de los trabajadores, profundizar la protección social, fomentar el diálogo social y reducir las desigualdades. En este último pilar, indica entre otras cuestiones,

la importancia de considerar políticas que reduzcan las desigualdades de todo tipo, y en particular respecto de las mujeres, facilitando su incorporación al mercado de trabajo, políticas de conciliación de la vida familiar y laboral y protección a la maternidad (Anexo I Desk Research)

b. Contexto nacional Chile: desde la reducción de la jornada laboral a la flexibilidad laboral

- En Chile, la discusión sobre flexibilidad laboral ha tenido múltiples estados y la discusión política y técnica coloca distintos énfasis: aumento de la productividad, flexibilidad para enfrentar los cambios en el mercado, modernización, reducción de la jornada laboral, entre otros.
- Se han propuesto diversos proyectos de ley para ser discutidos en el Congreso; de hecho, el proyecto sobre Reducción de Jornada Laboral que propone, entre otros, la disminución de horas semanales desde 45 a 40 horas, fue ingresado en marzo del 2017. En diciembre 2020 la Comisión de Trabajo del Senado anunció retomar la discusión bajo el nuevo contexto Covid-19 (<https://www.24horas.cl/politica/comision-de-trabajo-del-senado-retoma-discusion-del-proyecto-que-busca-reducir-la-jornada-laboral-a-40-horas-4566292>).
- Por otra parte, ya desde el año 2018 existe la Ley de Teletrabajo N° 21.220 que expone y regula el trabajo a distancia y que posteriormente, a raíz de la crisis sanitaria, se modifica en varios de sus artículos.
- En Chile, el gobierno de Sebastián Piñera lanzó en mayo 2019 el proyecto de ley Modernización Laboral, la cual aún está siendo tramitada en el Congreso, y está apalancada en 3 ejes: jornadas laborales adaptables, normas de protección para el trabajador siglo XXI e Inclusión (Anexo I Desk Research).
- Especifica 12 medidas de adaptabilidad de jornada, cambios en la formalización de contratos en los casos de trabajos ocasionales/no permanentes (la remuneración se establece por día trabajado, y no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual, calculado sobre la base de horas efectivamente trabajadas y aumentado en un 20%) y regulación de las economías de plataforma donde los prestadores de servicios estarán

obligados a emitir boleta de honorarios para acceder a protección social (salud, pensión, accidentes de trabajo, pre y post natal, sala cuna).

ii. Adaptación al nuevo escenario: estrategias para enfrentar la crisis sanitaria.

- La mayoría de las mujeres ejecutivas entrevistadas ha teletrabajado durante la pandemia: el 81% teletrabajó durante los primeros 5 meses de crisis sanitaria y un 11% en forma mixta (presencial y remota). Y en la etapa de transición, es decir, de un mayor afloje de las restricciones sanitarias, un 58% de las ejecutivas se mantuvo teletrabajando y un 29% se abrió a modalidad mixta.
- Ante ello, hubo que organizar el hogar y adaptarse a las nuevas exigencias: el estudio reveló que tanto la coordinación de tareas y los roles asociados a ello, tienden a seguir los mismos patrones de distribu-

ción de roles por género que observamos en nuestro país. Sin embargo, se observa en este segmento ejecutivo, un mayor grado de complementación de funciones entre la pareja (pareciera ser que los límites son más difusos en este segmento que en lo que se observa en estudios de población más transversal, donde es más claro el rol de la mujer en estas tareas), en especial, lo que se relaciona al cuidado general de los hijos (37% lo hacen ambos), y entretenimiento/ocio de éstos (43% ambos lo comparten).

- Asimismo, se observó que hay un mayor apoyo de terceras personas para las tareas relacionadas con la mantención del hogar, probablemente debido a que este segmento de mujeres cuenta con mayor poder adquisitivo que le permite delegar estas tareas (lavado, cocina y aseo). Por otra parte, las tareas asociadas a la educación/asistencia de los hijos en edad escolar recaen principalmente sobre ellas.

¿Cómo se organizaron en tu hogar durante los primeros meses de pandemia?

Base: total entrevistas //n=243

	Solo yo	Compartimos (pareja/yo)	Pareja mayormente	Otro nos ayuda/S. doméstico)	Compartimos (hijos/yo)	No aplica
Cuidado general hijos	19%	37%	1%	5%	3%	35%
Lavado/planchado ropa	37%	17%	2%	34%	7%	3%
Entretenimiento/ocio con los hijos	12%	43%		2%	13%	30%
Cocinar	30%	26%	9%	28%	8%	
Aseo y orden del hogar	20%	30%	2%	34%	14%	
Asistencia hijos en edad escolar	26%	22%	2%	2%	5%	44%
Compra alimentos	44%	35%	14%	2%		

(Anexo II Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Desde el punto de vista de la organización de la jornada laboral, el teletrabajo, al menos en los primeros tiempos de la crisis sanitaria, se caracterizó por tener una fuerte

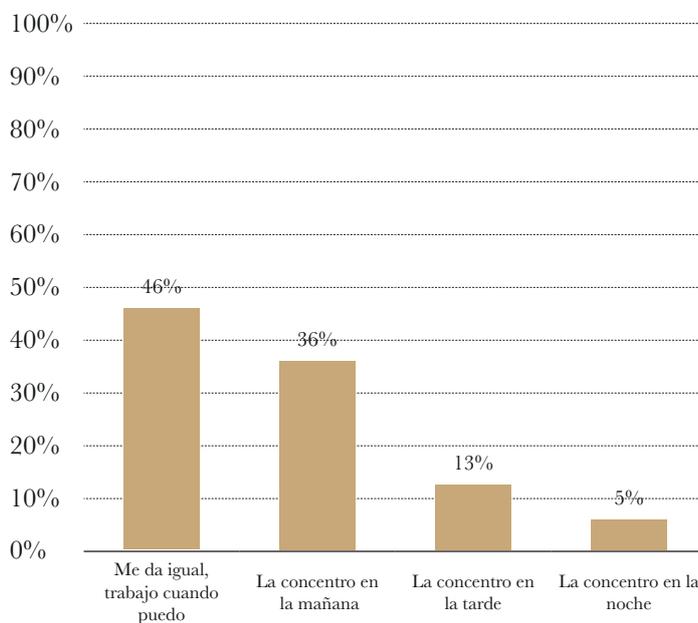
composición de horas laborales (54% declaró trabajar más de 8 horas), así como por ser inorgánica (46% trabaja cuando puede).

Pensando en todas las tareas y actividades que realizas en tu hogar, ¿cuántas horas le dedicas a tu trabajo en un día?

Menos de 4 horas	9%
4 a 7 horas	37%
Más de 8 horas	54%

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=224

¿Cómo repartes tus horas de trabajo?



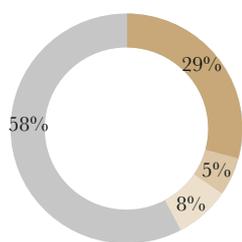
Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=224

(Anexo II Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- En la etapa de transición, de mayor apertura, la mayor parte de las ejecutivas continuó teletrabajando desde sus hogares (58%) y

un 29% adoptó una modalidad mixta de trabajo.

Durante esta etapa de apertura, ¿bajo qué régimen estás trabajando?



Base: total entrevistas / n=243

(Anexo II Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Sólo teletrabajo/trabajo a distancia
- Sólo presencial
- Ninguna de las anteriores
- Mixta: presencial y teletrabajo/trabajo a distancia

- Por otra parte, **el segmento de grandes y medianas empresas** entrevistadas también tuvieron que responder rápidamente a la coyuntura y organizar tanto la fuerza de trabajo como la coordinación operacional general del negocio, estableciendo, de

acuerdo al estudio cualitativo, un Plan de Crisis bien definido y sustentado en pilares: continuidad operacional, empleabilidad (por medio de la reconversión de funciones o bien, de suspensión temporal), salud física y emocional de los colaboradores (desa-

rollo de talleres y workshops con foco a la contención emocional; y disponibilidad de fono ayuda para consultas sobre el Covid, entre varias otras) y soporte para la ejecución del trabajo en el hogar (mejoras en capacidad de internet, posibilidad de llevar sus computadores y sillas ergonómicas a los hogares).

- Ahora bien, de acuerdo a lo que este segmento de empresas indica, el proceso de adaptación de la operación del negocio y la aplicación del teletrabajo no fue nueva ya que hubo instancias de preparación previas:

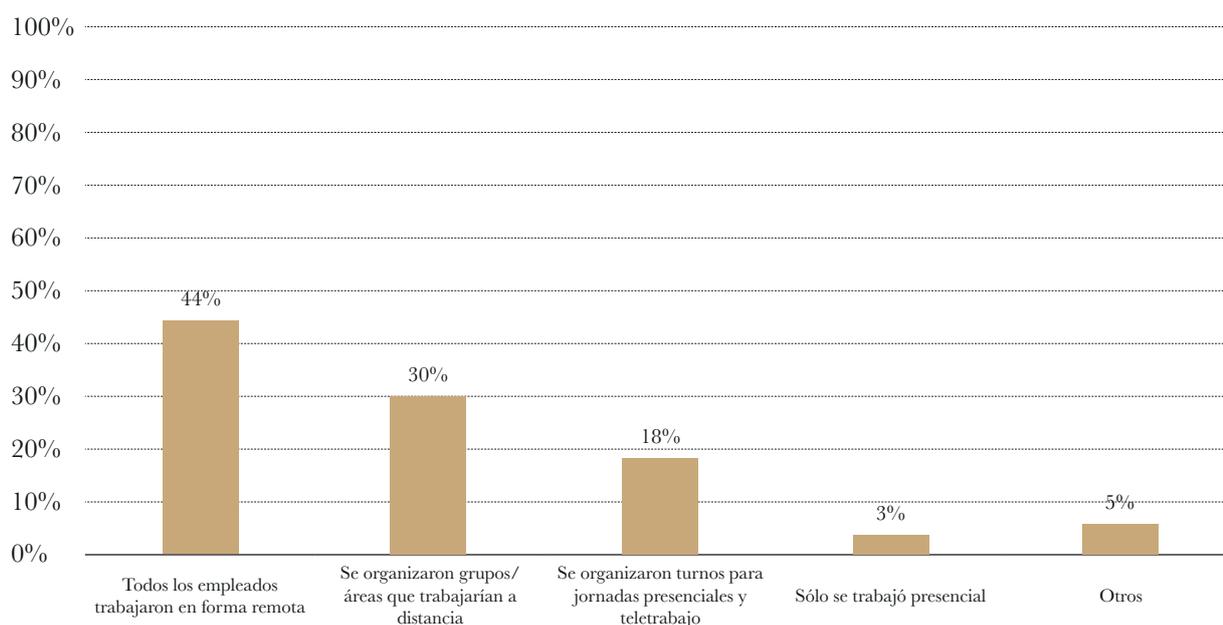
- Ya **habían iniciado caminos hacia algunas formas de flexibilidad laboral y conciliación**, (horarios diferidos y/o salidas más temprano los días viernes), por lo tanto, ya se habían probado en pilotos y se estaban prestando a implementar el año 2020 estrategias mayores; y/o

- **Había experiencia y modelos asentados** de flexibilidad laboral a nivel corporativo en empresas de origen internacional, por lo tanto, sólo ajustaron algunos aspectos para hacer frente a la coyuntura sanitaria; y/o

- El **estallido social** de octubre 2019 implicó, entre otras cosas, la aplicación del trabajo a distancia por la imposibilidad de llegar a las oficinas y por seguridad de los empleados.

- Durante los primeros meses de la pandemia, el 92% de las empresas declaran haber adoptado alguna modalidad de trabajo remoto para sus colaboradores, ya fuera totalmente en esta modalidad, o bien, en formas de turnos y/o modalidades mixtas (presencial y remoto).

¿Cuál/cuáles de estas acciones se tomaron en su organización para coordinar el trabajo durante este periodo?

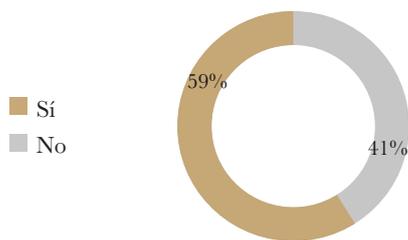


Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=61
(Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

- En la etapa de transición, de mayor apertura de las restricciones, el 59% de las empresas continuó bajo el mismo esquema de trabajo que a inicios de la pandemia, en tanto que el resto cambió a modalidad mixta, presen-

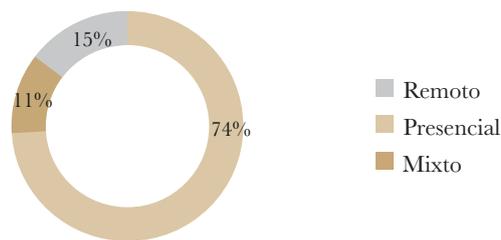
cial y remoto (74%) ya fuera intencionando la vuelta de los colaboradores en forma voluntaria o bien implementando planes de retorno.

¿Continuaron trabajando bajo el mismo sistema de jornada laboral implementado al inicio de la pandemia?



Resp. única. Base: total entrevistas / n=61

¿Bajo qué modalidad operan actualmente?



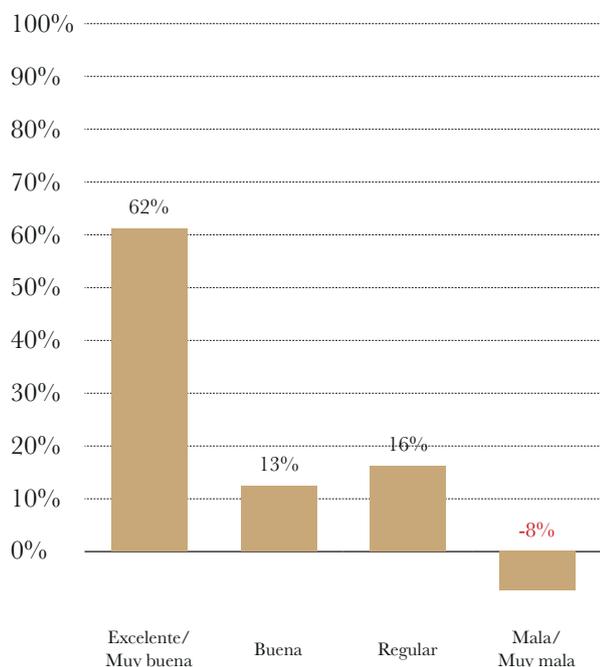
iii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral

- Tanto las empresas como las ejecutivas entrevistadas coinciden en evaluar positivamente los efectos del teletrabajo sobre

la vida personal de sus colaboradores en general y la propia: el 62% de las grandes y medianas empresas, así como el 76% de las mujeres ejecutivas perciben que la experiencia general del teletrabajo ha sido excelente o muy buena

¿Cómo evaluaría los efectos del teletrabajo en la vida personal de sus colaboradores/as? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

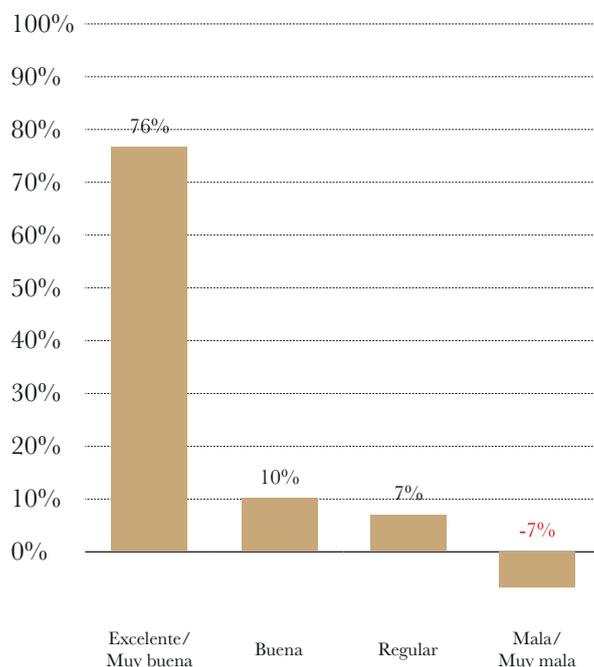
EMPRESAS



Base: total entrevistas / n=61

¿Cómo evaluaría los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

EJECUTIVAS



Base: total entrevistas / n=224

(Anexos II y III Estudios Cuantitativos Ejecutivas e Empresas)

- Sin embargo, al profundizar en detalle sobre los impactos positivos y negativos del teletrabajo, aparecen diferencias de percepciones entre empleador y colaboradoras. En efecto, las mujeres ejecutivas consideran que el teletrabajo las beneficia en cuanto

a la **mejoría de las relaciones familiares/hijos** (32%), en tanto que los efectos negativos están relacionados con el **cansancio y tiempo dedicado al trabajo** (49%), donde las principales quejas se relacionan con estrés y falta de desconexión laboral.

¿Cómo evaluarías los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente)

Resp. Múltiples. Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=224

IMPACTOS POSITIVOS	%
Mejor calidad de vida familiar/más contacto familiar/pareja	17
Mayor cercanía con los hijos/estar más presente/involucrada	15
Mejor organización de los tiempos/mejor planificación	7
Más tiempo para la vida personal/ocio personal	7
Ninguno negativo	6
Aumento de la productividad/mayor eficiencia/rendimientos	6
Ahorro en costos/transporte/restaurantes	2

IMPACTOS NEGATIVOS	%
Estrés/cansancio/agobio/desconcentración/sensación de vulnerabilidad	16
Dificultad para diferenciar tiempo laboral y familiar/difícil separar los tiempos	12
Exceso de horas laborales/ausencia de límites	11
Mayor demanda de tiempo/se trabaja más	10
Menos tiempo para la vida personal/ocio personal	8
Efectos negativos en salud física/insomnio/sedentarismo/tendinitis...	5
Escaso contacto social/conversación social	3

(Anexo II Estudio Cuantitativo Empresa)

- De hecho, los aspectos mejor evaluados por este segmento son el fortalecimiento del grupo familiar (76% de acuerdo) y el mejoramiento de las relaciones con sus hijos (66% de acuerdo). En tanto que los aspectos

más débiles están dados en el ámbito más personal: no ha podido explorar otros intereses personales/hobbies (37%) y menor tiempo para asuntos personales (38%).

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu vida personal?
Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%			
Nos hemos podido fortalecer más como grupo familiar	76	15	9	★
He podido complementarme mejor con mi pareja	47	30	23	
He podido explorar otros intereses/hobbies	40	24	37	
He mejorado la relación con mis hijos	66	25	9	★
He podido dedicar más tiempo para mis cosas personales	38	23	38	

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=224
(Anexo II Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- En el ámbito laboral, el teletrabajo es percibido de manera positiva por las mujeres ejecutivas: un 86% evalúa excelente/muy buena la experiencia en cuanto a su desempeño laboral, y un 71% lo hace respecto de su desarrollo profesional.
- En el detalle, la menor concentración en el trabajo por tener que atender múltiples tareas en el hogar afecta en alguna medida el desempeño laboral (35% de acuerdo); en tanto que, en el ámbito del desarrollo profesional, las ejecutivas destacan el haber desarrollado habilidades complementarias que enriquecen su perfil profesional (72% de acuerdo).
- En cuanto al impacto del teletrabajo en los equipos, los mayores beneficios estarían dados en la cooperación y entendimiento de las personas (64% de acuerdo) y el fortalecimiento de la innovación/creatividad (62% de acuerdo). La confianza y el aumento de la productividad son también áreas que se vieron beneficiadas por el teletrabajo (56% y 50% de acuerdo, respectivamente).

¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones.
Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron / n=224. *Diferencias estadísticamente significativas.

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

DESEMPEÑO LABORAL

	%		
Tengo menos soportes tecnológicos de calidad para desarrollar mi trabajo como si estuviera en forma presencial	22	11	67
Estoy menos concentrada porque tengo que estar atenta a muchas cosas a la vez	35*	12	54
Me cuesta cumplir con los objetivos y plazos exigidos en mi trabajo	13*	13	75
Le dedico menos tiempo a mi trabajo porque tengo que atender a mi hogar/hijos	11	16	73

DESARROLLO PROFESIONAL

%

Siento que tengo las mismas oportunidades de desarrollo profesional que si estuviera en una oficina de manera presencial	42	26	32
He mejorado mi visibilización/imagen ante mi grupo de pares	43*	33	24
He desarrollado habilidades complementarias que enriquecen mi perfil profesional	72*	18	10
He podido explorar nuevos caminos/objetivos profesionales	55*	22	23
Ha sido beneficioso para mi carrera profesional en general	45*	33	22

EQUIPO

%

Ha sido útil para retener talento	36	36	16	12
Ha aumentado la productividad	36	36	16	6
Ha mejorado la confianza	56*	32	7	5
Ha facilitado la cooperación y el entendimiento	64*	20	11	5
Se ha fortalecido la innovación y la creatividad	62*	22	12	4

(Anexo II Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Esta positiva percepción de la experiencia en teletrabajo perdura aún en una evaluación en retrospectiva, cuando se mira la situación laboral propia desde la etapa de transición, de mayor apertura de las res-

tricciones. Sin embargo, los impactos objetivos sobre la carrera profesional de cada una, pareciera ser un elemento que aún no se visualiza del todo en esta etapa.

¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu situación laboral en este periodo de apertura o regreso a la nueva normalidad? Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

%

He tenido que reconstruir mis redes	37	23	40
He retrocedido en relacionamiento con mis grupos de interés	33	19	49
Noto los impactos que ha tenido mi carrera profesional en todos los aspectos	36*	40	24
Las diferencias en visibilización son más notorias respecto de mis compañeros	30	26	44
Siento que me he estancado en lo profesional	25	26	49

Base: total entrevistas / n=243. *Diferencias estadísticamente significativas.

(Anexo II Estudio Cuantitativo Ejecutivas)

- Ahora bien, los empleadores entrevistados por su parte, destacan el soporte en TI y preocupación por alivianar la carga laboral (59%) así como definir el horario de traba-

jo (horas de conexión, 54%), aspectos que precisamente son los **más resentidos por las ejecutivas.**

En condiciones de crisis sanitaria, ¿qué apoyos/soportes ha dado su organización a sus colaboradores?

	%
Soporte/apoyo TI	84
Flexibilización carga laboral	59
Definición de horarios para la comunicación jefatura-equipos de trabajo	54
Mobiliario/infraestructura para el espacio de trabajo	48
Re evaluación de objetivos	38
Apoyo psicológico	38
Reuniones informales de los equipos	33
Capacitación en teletrabajo/mindfulness/liderazgo	8
Otras	5
Ninguna en especial	7

Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=61. (Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

- En un nivel más cualitativo, estos empleadores reconocen que las colaboradoras tienen una mayor carga bajo condiciones de teletrabajo. Esta **doble presencialidad** (trabajo y labores domésticas) además se vería potenciada con la tenencia de hijos en edad escolar o pre escolar. En este contexto, las acciones implementadas tendientes a paliar o disminuir las cargas y efectos del teletrabajo en la calidad de vida de los equipos en general, parecen **no estar indexadas** necesariamente sobre una perspectiva de foco en la mujer, sino más bien, en el bienestar de toda la organización, en una visión más transversal.
- Con todo, en la visión de las grandes y medianas empresas entrevistadas, la experiencia, aunque extenuante en todos los sentidos, es muy positiva y se la considera un **importante aprendizaje para pensar un futuro en flexibilidad laboral**: para unas, ha significado la ruptura del prejuicio de que la productividad merma en condiciones de flexibilidad, para otras, la certeza de una nueva forma de pensar el trabajo y la calidad de vida. Esto, con una necesaria revisión del modelo, protocolos y marco normativo en una reflexión post pandemia.

Lo Positivo	Lo Negativo	Los Desafíos
<p>Aumento de la productividad: esto, dado por una mayor eficiencia del trabajo en general, reuniones con foco, mayor cantidad de horas laborales (no en todos los casos).</p> <p>Mayor conexión del líder con su equipo, así como de la organización hacia sus colaboradores: aprendizaje que se releva como factor crítico de éxito para cualquier política que se quiera instaurar en un futuro de post pandemia.</p> <p>Engagement en condiciones de crisis: colaboradores emocionalmente adscritos y agradecidos con la organización.</p>	<p>Doble presencialidad de las mujeres: trabajo-tareas domésticas.</p> <p>No desconexión: gran cantidad de horas frente al computador. Cada empresa accionó distintas palancas tácticas para promover mayor control sobre el horario laboral y las pausas saludables. En especial, se trabajó sobre los líderes para que flexibilizaran la gestión y migraran desde el estilo tradicional de liderazgo a uno con foco en conciliación.</p>	<p>Conciliación bajo un régimen de flexibilidad laboral: se reconoce que hay aún un largo camino que transitar para establecer un modelo robusto y que efectivamente signifique un win win tanto para la empresa como para sus colaboradores.</p> <p>Capacitar en el Nuevo Liderazgo: dejar atrás las viejas formas y abrirse a un liderazgo basado en el accountability y en las confianzas.</p>

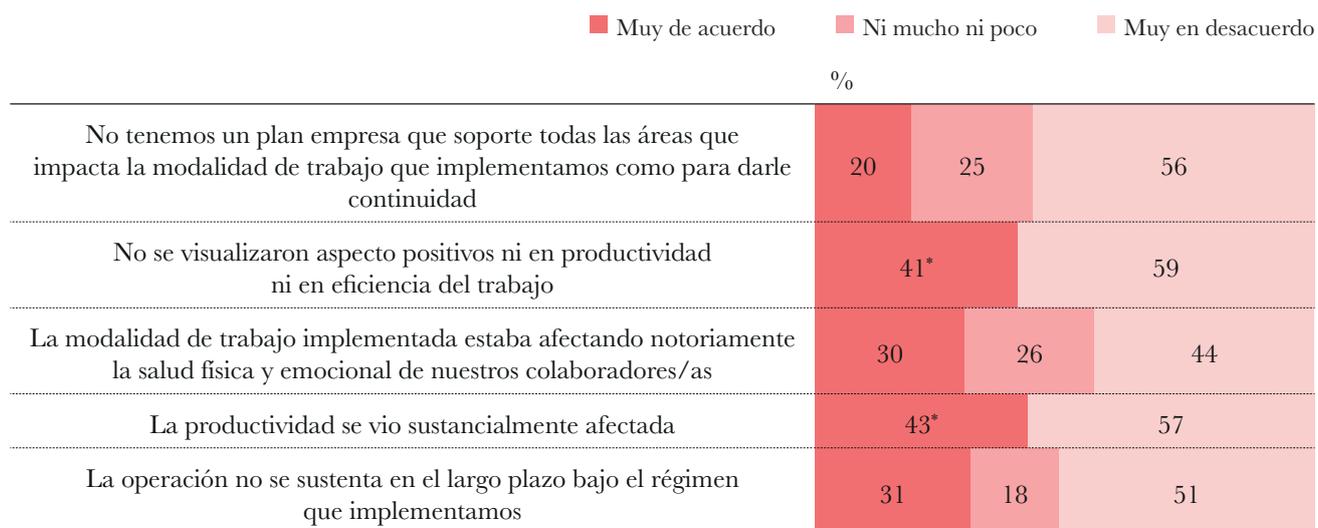
(Anexo IV Estudio Cualitativo Empresas)

- Las empresas destacan de la experiencia en teletrabajo, el **aumento de la productividad**, una **mayor conexión y conocimiento del líder con su equipo** y el **engagement** de los colaboradores en tiempos de crisis. Por otra parte, los aspectos negativos están dados por la **doble presencialidad de las colaboradoras** (áreas de la corresponsabilidad donde la empresa tendría un rol en la provocación del cambio cultural a través de la comunicación y capacitación) y aspectos relacionados con **la organización de la jornada laboral** en modo remoto: extensión de las jornadas y desconexión entre otros (ambos, elementos que también destacan las mujeres ejecutivas).
- Los principales desafíos de la flexibilidad laboral, dada la experiencia, están en el área de la conciliación (donde aún habría que establecer modelos bien estructurados para que sus efectos sean un win win tanto para

el empleador como para el colaborador), y en la **definición y capacitación de un nuevo tipo de liderazgo** (las empresas enfatizan la necesidad de re pensar los liderazgos y contextualizarlos en un modelo de trabajo flexible, donde el accountability de los equipos y líderes, así como las confianzas mutuas son elementos críticos de éxito).

- Por otra parte, no se observan consensos respecto de los efectos del teletrabajo sobre la operación de la empresa, lo que refleja que las consecuencias de la experiencia de trabajo en modo Covid 19 aún está en desarrollo. Los aspectos con mayor discordia de opiniones son los efectos sobre la **salud de los colaboradores y sobre la productividad**, ambos, elementos que están presentes en la reflexión tanto de las experiencias como de aspectos sobre los cuales trabajar en un eventual cambio a flexibilidad laboral permanente.

Para aquellos colaboradores/as que se encuentran en modalidad teletrabajo, ¿qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones? Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).



Base: total entrevistas / n=61. *Diferencias estadísticamente significativas. (Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

iv. Flexibilidad laboral y género

a. Flexibilidad laboral y equidad

- Las empresas entrevistadas reconocen que la ecuación flexibilidad laboral + conciliación + corresponsabilidad es real y que si bien, la corresponsabilidad parental está en el ámbito privado familiar del colaborador, y que es el Estado quien debiera concurrir a través de políticas públicas, la empresa sí puede tener un rol en ir provocando el cambio cultural necesario a través de capacita-

ción, el trabajo de los sesgos inconscientes y el cuidado en el uso del lenguaje en las comunicaciones internas y externas de la organización, entre otros.

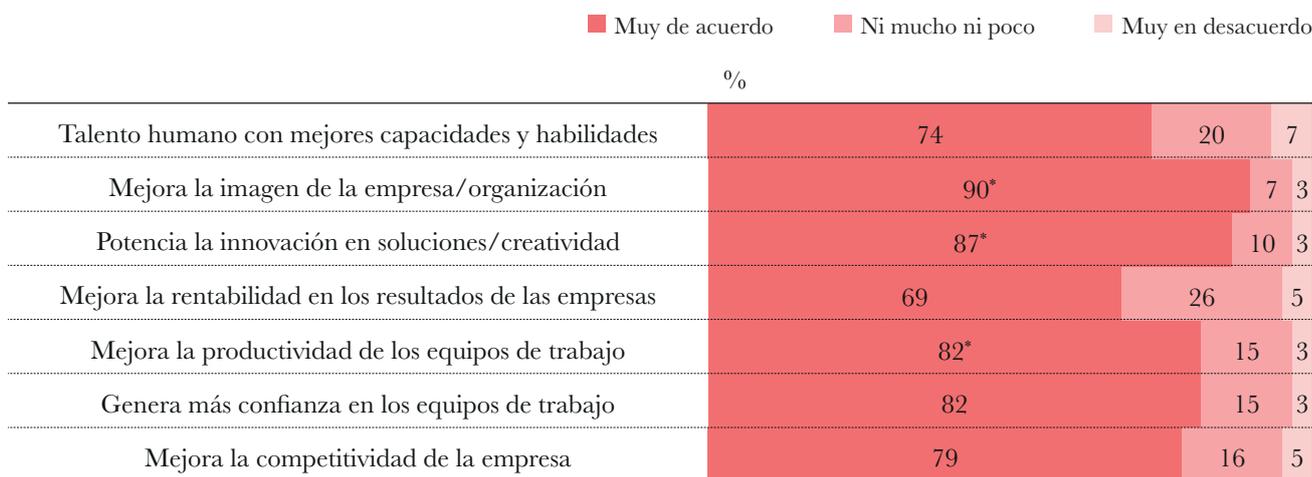
- Además, señalan que el establecimiento de la flexibilidad laboral, independiente de qué tipos de modalidades se implementarán, deben tener su correlato en conciliación. Y para ello, se insiste en tener no sólo una ley que refleje la realidad y necesidades del sistema, sino que, además, una política interna de las empresas que exprese con claridad

los alcances en cuanto al trabajo esperado, los protocolos, los apoyos y beneficios hacia el colaborador/a.

- En forma específica, los empleadores destacan como elementos positivos de imple-

mentar la equidad de género en las organizaciones, la mejor imagen empresarial (90% de acuerdo), los efectos positivos en la innovación (87%), mayor productividad de los equipos de trabajo (82%) y la generación de confianzas (82%).

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto de la equidad de género en las organizaciones? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

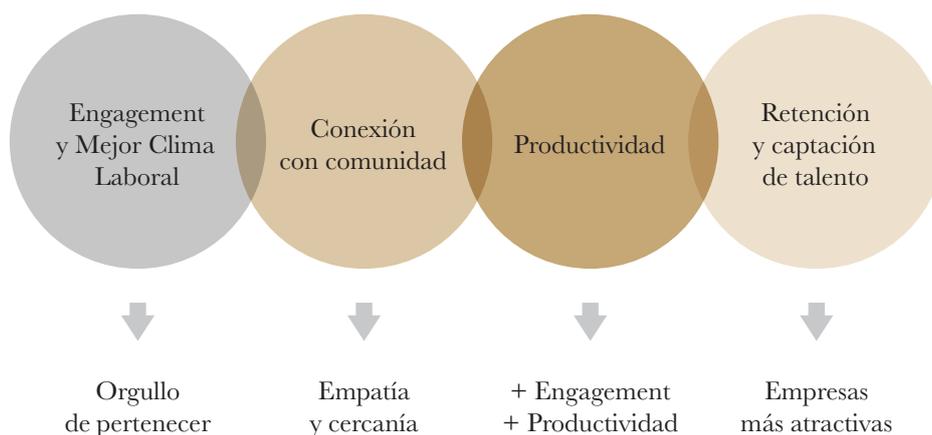


Base: total entrevistas / n=61. *Diferencias estadísticamente significativas. (Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas).

- En un nivel más cualitativo, estos empleadores identifican como beneficios más relevantes de tener una política de género la mejora en la identificación de los equipos

con la empresa, la conexión de la organización con su entorno, la productividad y la retención y captación de talento ya que las haría más atractivas.

ORGANIZACIÓN

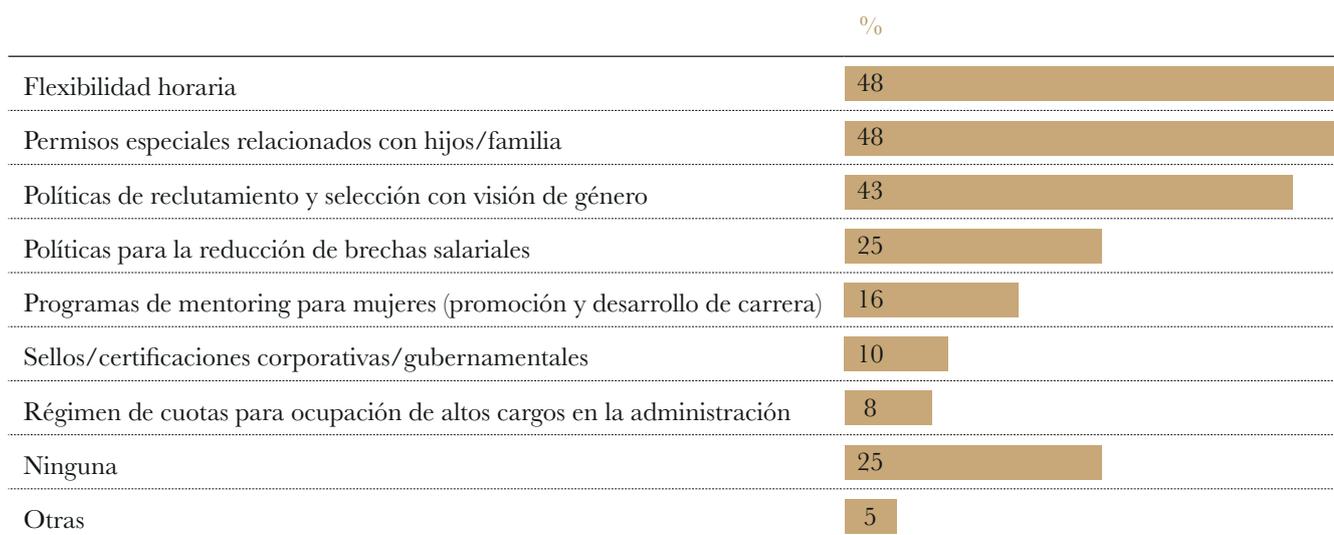


(Anexo IV Estudio Cualitativo Empresas)

- En general, las empresas entrevistadas han enfocado sus políticas de equidad de género en relación a flexibilidad horaria y permisos especiales (48%), así como en reclutamiento/selección con visión de género (43%) y políticas para la reducción de brechas salariales (25%).

- Otros elementos, tales como la promoción y el empowerment de mujeres dentro de la organización (promoción y desarrollo profesional), así como la presencia de sellos o certificaciones en temas de género, son menores.

¿Cuálcuáles de estos elementos han incorporado en su organización en relación a equidad de género?

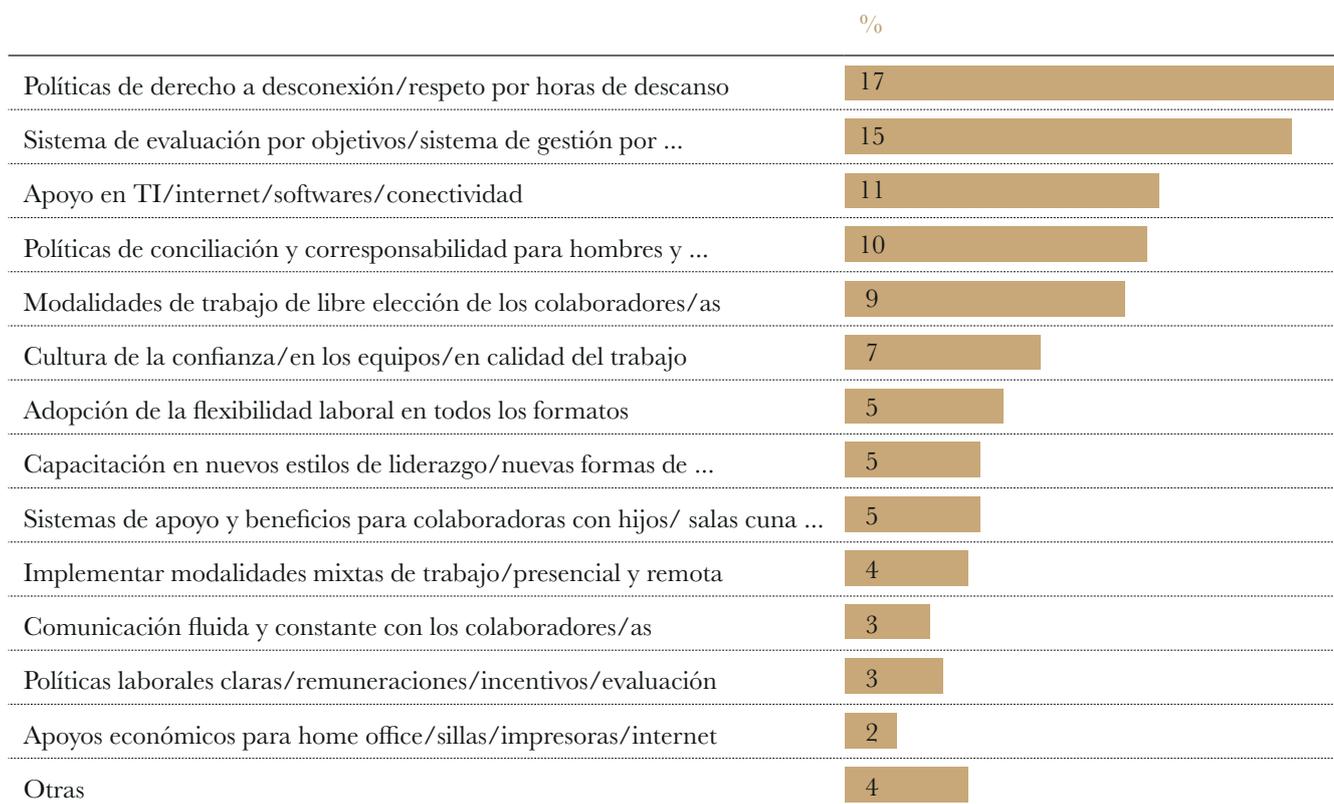


Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=61. (Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

- Independiente de la evaluación de la experiencia propia, las mujeres ejecutivas entrevistadas relevan la necesidad de **establecer la ruta hacia la regulación del trabajo flexible**, donde los ejes principales debieran

estar dados por el desarrollo de políticas respecto de la jornada laboral y el establecimiento de un nuevo sistema de evaluación por objetivos.

¿Qué le pedirías a las empresas que potenciaran y/o desarrollaran para implementar un régimen de flexibilidad laboral eficiente y que proteja la calidad de vida personal y familiar de sus colaboradoras?

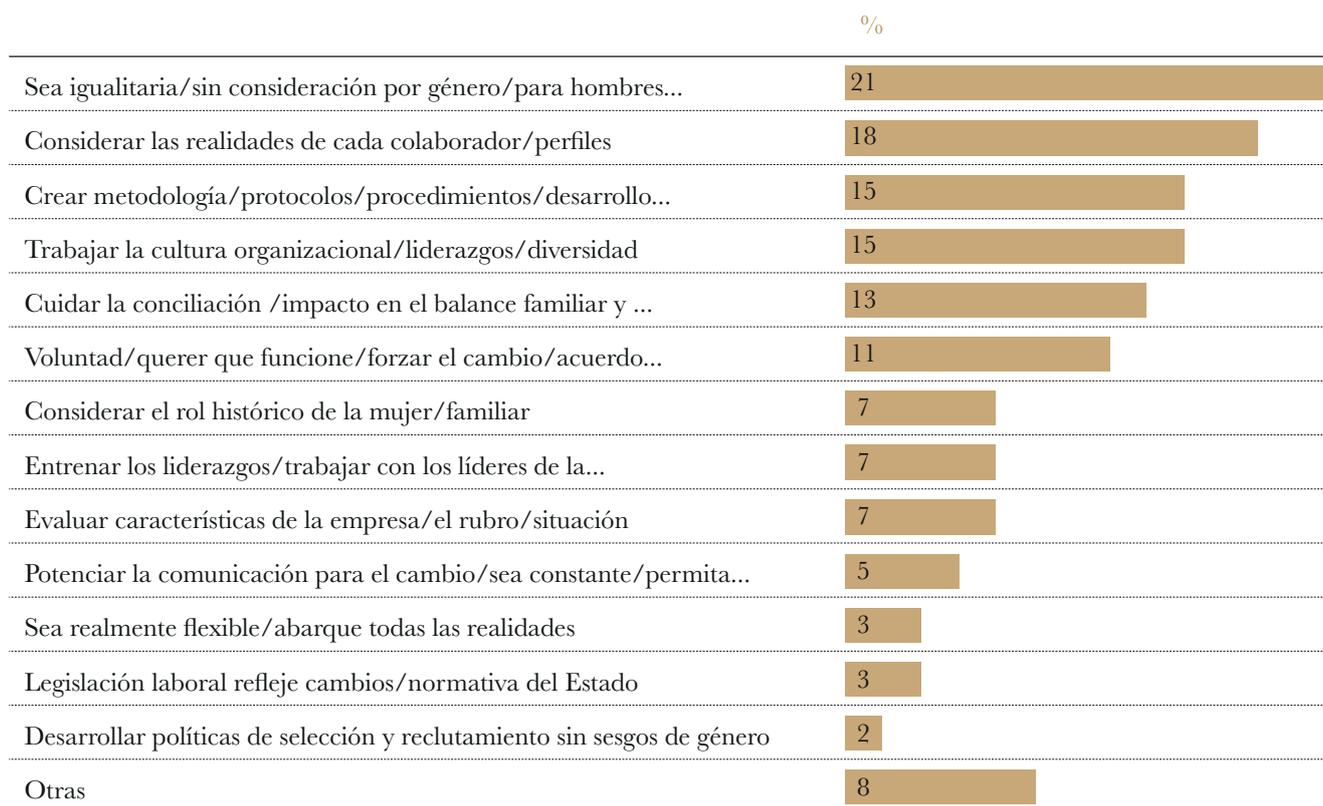


Base: total entrevistas / n=243. Respuesta abierta. (Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

- En empresas, un **62% está muy dispuesto/ dispuesto a adoptar la flexibilidad** laboral en los próximos 2 años, en tanto que un 20% aún no lo decide. En este contexto, se plantean un modelo de flexibilidad donde el **género se considere sólo si éste es equi-**

tativo, donde hombres y mujeres puedan optar a las distintas modalidades, sin distinción y con las mismas oportunidades. Pensar en una flexibilidad laboral “con perspectiva de género” sólo estaría perpetuando las actuales desigualdades, en su opinión.

¿Qué elementos hay que considerar para una implementación exitosa de un régimen de flexibilidad laboral con perspectiva de género?



Preg. Abierta. Base: total entrevistas / n=61
(Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

b. Flexibilidad laboral en la post pandemia

- En un contexto de post pandemia, empleadores como mujeres ejecutivas visualizan un futuro en flexibilidad laboral donde el **trabajo remoto y la flexibilidad horaria** son

las modalidades de mayor preferencia, y es probable que ello se explique porque la experiencia radicó justamente en estas dos alternativas de flexibilidad laboral (Anexos II y III Estudios Cuantitativos Ejecutivas y Empresas).

¿Cuáles de estos tipos de régimen de flexibilidad laboral considera Ud. que pueden ser implementados en su organización una vez que la crisis sanitaria finalice?

EMPRESAS	%
Trabajo remoto/teletrabajo	82
Flexibilidad horaria	74
Jornada reducida	28
Movilidad geográfica	25
Semana comprimida	21
Freelance	13
Bolsa de horas	13
Mixto: remoto y presencial	7
Micro ajustes de jornada	7

Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=61

Cuando la pandemia termine, y si pudieras elegir, ¿cuál o cuáles de estos tipos de flexibilidad laboral escogerías continuar aplicando en tu casa?

EJECUTIVAS	%
Trabajo remoto	68
Flexibilidad horaria	66
Semana comprimida	31
Movilidad geográfica	27
Bolsa de horas	21
Jornada reducida	22
Micro ajustes de jornada	17
Freelance	12
Sistema híbrido, mezcla presencial y teletrabajo	6
Ninguna	1

Resp. Múltiples. Base: total entrevistas / n=243

Glosario:

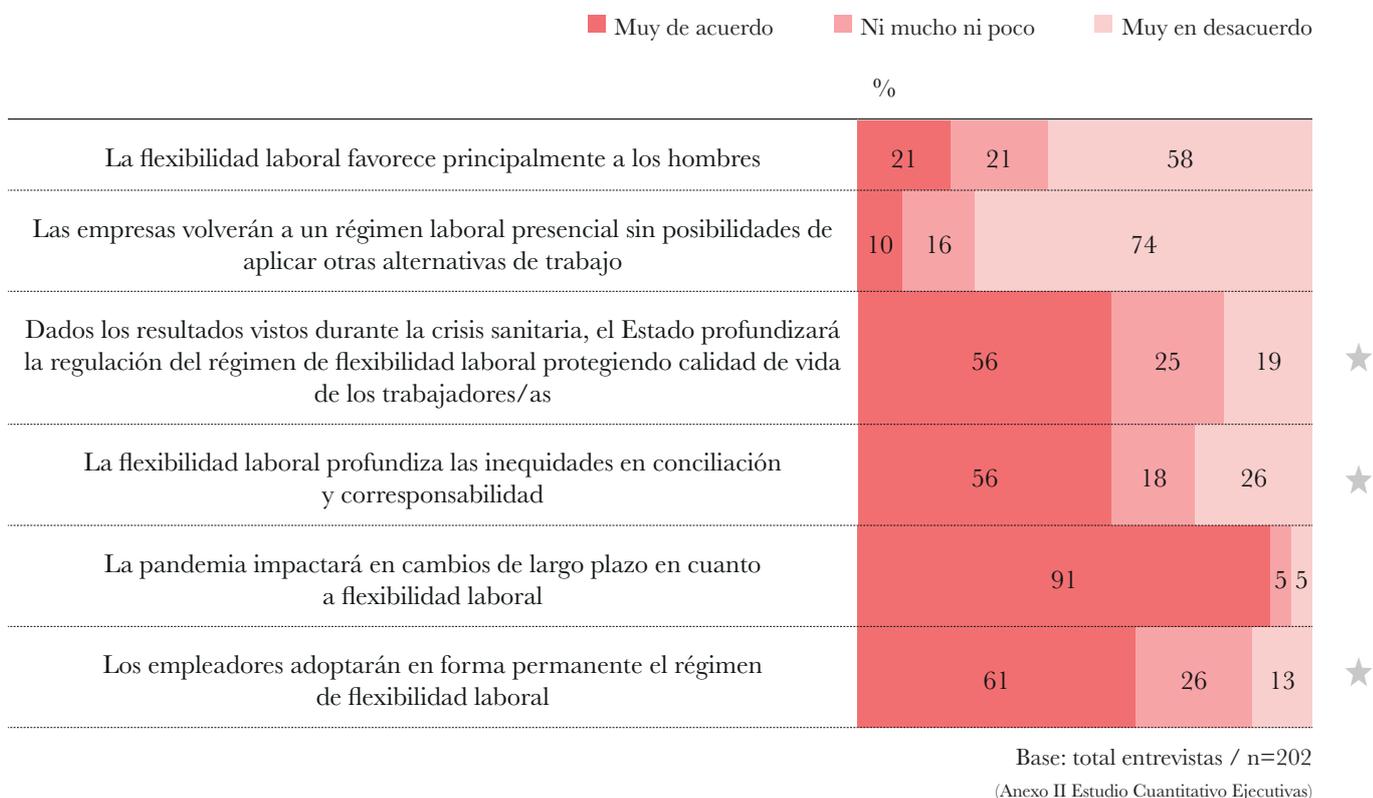
- Bolsa de horas: porcentaje de horas de libre disposición.
- Semana reducida: misma cantidad de horas semanales distribuidas en menor cantidad de días laborales.
- Micro ajuste de jornada: ausentismo por cantidad de horas definidas durante la jornada laboral para atender asuntos personales.

(Anexos II y III Estudios Cuantitativos Ejecutivas y Empresas)

- Asimismo, las ejecutivas consideran que la experiencia de trabajo en pandemia generará cambios de largo plazo en favor de la adopción de la flexibilidad laboral, y esperan

que tanto el Estado como el privado tengan un rol en la regulación de estas nuevas formas de trabajar.

*¿En qué medida estás de acuerdo/en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de la flexibilidad laboral?
Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).*



- Los empleadores en tanto, indican que los principales beneficios de una posible adopción de flexibilidad laboral están sobre el colaborador, ya que mejora la calidad de vida y propicia la conciliación (84% y 80% de acuerdo), y sobre la empresa por cuanto

disminuye el ausentismo (85%), genera un mayor compromiso con la empresa (77%), se logra retención de talento (72%), genera mayor productividad (72%) y genera eficiencia en costos (70%).

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto a los beneficios de la flexibilidad laboral en la empresa? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%			
Facilita cooperación y entendimiento en equipos	38	43	20	
Fortalece el liderazgo de equipos	46	36	18	
Potencia la innovación	48	38	15	
Propicia conciliación de vida personal/laboral del colaborador/a	80	13	7	+
Recoge la diversidad de los colaboradores/as	41	59		
Genera menores tasas de rotación	69	31		
Mejora la calidad de vida del colaborador/a	84	10	7	
Mejora la estructura de costos/ahorro	70	20	10	
Se logra mejor retención de talento	72	18	10	
Genera mayor compromiso en la empresa	77	18	5	+
Disminuye ausentismo laboral	85	15		
Se logra mayor productividad	72	23	5	

Base: total entrevistas / n=84. *Diferencias estadísticamente significativas.

(Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

- Los empleadores difieren sobre los efectos negativos de la flexibilidad laboral sobre el desarrollo profesional de las colaboradoras (46% indica que no tendría efectos negativos vs. el 41% indica que sí los tendría).
- En tanto que los aspectos que más sufrirían impactos sería una potencial profundización de inequidades (41%) y la posible generación de desequilibrios en la conciliación (39%).

¿En qué medida está de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a los efectos negativos de la flexibilidad laboral en las mujeres colaboradoras? Escala de notas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

■ Muy de acuerdo ■ Ni mucho ni poco ■ Muy en desacuerdo

	%			
Incrementa peticiones de reducción de jornada	23	25	52	
No tiene efectos adversos en desarrollo profesional de la mujer	46	13	41	➔
Disminuye oportunidades de avance profesional de la mujer	28	15	57	
Provoca precarización del trabajo femenino frente al de los hombres	30	16	54	
Profundiza inequidad de género	41	8	51	➔
Genera desequilibrios en conciliación vida laboral, personal y familiar	39*	13	48	➔

Base: total entrevistas / n=84

(Anexo III Estudio Cuantitativo Empresas)

4. CONCLUSIONES

- Frente a la crisis sanitaria, las estrategias de organización del trabajo se sustentaron en el trabajo remoto con variantes que fluctuaron desde toda la dotación en teletrabajo hasta turnos y modalidades mixtas (presencial y remoto). Durante el periodo de Transición (mayor apertura de medidas sanitarias), aunque las empresas se abrieron a tener mayor presencialidad de sus colaboradores, continuaron en modalidades mixtas.
- Hay una visión compartida entre empleadores y ejecutivas de la alta dirección de RedMad en que la flexibilidad laboral (expresada en teletrabajo) trae múltiples beneficios, aunque tanto el contenido como la significancia de esa percepción difiere entre ambos grupos. Mientras que, para los empleadores, la flexibilidad laboral impacta positivamente en la conciliación y calidad de vida del colaborador, retiene talento, provoca ahorros, mejora el engagement con la empresa, mejora la productividad y disminuye el ausentismo laboral; para las ejecutivas es relevante desarrollar políticas y modelos bien definidos que regulen la jornada laboral (derecho a desconexión y conciliación) además de establecer un sistema de gestión por objetivos.
- En las ejecutivas entrevistadas es en el ámbito de las relaciones donde la flexibilidad laboral encuentra su validación y legitimación como modalidad de trabajo deseable, ya que, pareciera estar apalancada en los beneficios emocionales. Es decir, lo que pareciera ser una contradicción entre el discurso (buena experiencia teletrabajando) y los efectos prácticos del teletrabajo (cansancio, estrés, escases de tiempo personal, entre otros), lo que se observa más bien es una especie de "transacción": trabajan más, se cansan más, pero a cambio obtienen un valor emocional significativo radicado en una mayor cercanía con la familia y los hijos.
- Los impactos negativos del teletrabajo están dados por la falta de desconexión del trabajo y las largas jornadas laborales que, al menos en los comienzos de la pandemia, era ejecutada desorganizada e inorgánicamente, afectando los equilibrios trabajo-familia y profundizando de esta manera, las inequidades.
- Empresas y ejecutivas entrevistadas coinciden en visualizar un futuro de post pandemia en flexibilidad laboral definida por teletrabajo y flexibilidad horaria, donde se espera que el Estado aporte con políticas públicas y marco legal que incorpore la experiencia laboral de este periodo de crisis sanitaria.
- En este futuro posible, además, empleadores y ejecutivas enfatizan en la necesidad de reformular los liderazgos, que ahora debieran estar apalancados en conceptos tales como diversidad, confianza y cercanía del líder con sus equipos, además del accountability.
- El sistema de beneficios y apoyos sobre el cual se apalanque este futuro en flexibilidad laboral es visualizado, tanto por las empresas como por las ejecutivas, en un ambiente de conciliación y corresponsabilidad igualitaria hacia hombres y mujeres. Pensar en beneficios exclusivos por género sólo profundizaría las actuales brechas, no aportando al cambio cultural necesario. Esto presenta un desafío doble: pensar en el modelo de flexibilidad laboral en todo su alcance (operacional, marco normativo, etc.) y que éste tenga a la base, una visión de equidad de género pensada en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.
- En este sentido, conciliación y corresponsabilidad parental son elementos que no sólo deben pensarse equitativamente entre colaboradores y colaboradoras, sino que, además, la empresa reconoce tener un rol en la generación del cambio a través de políticas de selección y reclutamiento, avance profesional y comunicación interna y externa de la organización, entre otras.

- **Aceleración del cambio:**

- La pandemia aceleró los cambios que ya se visualizaban en relación a la organización del futuro del trabajo y/o se venían implementando en menor medida por las empresas. A la luz de las experiencias, se hace imprescindible una necesaria reflexión respecto a los alcances tanto para colaboradores como empleadores en una dirección que ambos segmentos ya lo han planteado en este estudio: estructuración de los modelos aplicados en la organización a nivel transversal de la operación del negocio y participación del Estado en cuanto a políticas públicas y revisión de la legislación laboral actual que refleje los aprendizajes obtenidos.

- **Transacción emocional y factor correctivo:**

- Aunque los costos en desgaste, cansancio y estrés personal de las ejecutivas son evidentes, la percepción general de la experiencia teletrabajando, a nivel personal y profesional es muy positiva; en la balanza, el beneficio emocional es de tal relevancia, que esos costos son "transables". Aun así, *esta condición no es sostenible en el tiempo* por lo que los empleadores deberán considerar un factor correctivo que resuelva esta tensión entre desgaste vs. beneficio emocional.

- **Hacia un liderazgo para la diversidad:**

- Sin duda, uno de los principales aprendizajes de la experiencia en teletrabajo en esta coyuntura ha sido el replanteamiento de los estilos de liderazgo tal como se han venido ejecutando hasta antes de la pandemia. La cercanía y conexión del líder con sus equipos fue crucial en la contención de los colaboradores, develando en la práctica, la necesidad de desarrollar nuevas formas de cooperación y comunicación. Estas nuevas formas de liderar implican transformaciones en el sistema de gestión basado en objetivos, la confianza mutua y la responsabilidad hacia las tareas.

- **Conciliación y corresponsabilidad en el nuevo régimen laboral:**

- Si bien se reconoce que la implementación de la flexibilidad laboral exige visibilizar la situación y necesidades particulares de las mujeres, se espera que las políticas y beneficios en relación a *conciliación y corresponsabilidad se constituyan bajo un concepto de equidad*, pasando al empleador la creación de un sistema/modelo que apalanque a hombres y mujeres en igualdad de condiciones. Desarrollar políticas de RRHH en base a la diferenciación por género, más que aportar, constituiría una perpetuación y profundización de las brechas actuales.

- **¿Flexibilidad laboral o teletrabajo?:**

- En Chile, los esfuerzos por modernizar la legislación laboral han tenido distintos énfasis de acuerdo a las coyunturas del momento y han navegado desde focos en mejoras en la productividad, la flexibilización para abordar cambios en el mercado, hasta la reducción de la jornada laboral. Ninguna de ellas, al menos en un primer análisis, aborda la flexibilidad laboral como tal, sino que más bien, la reflexión pareciera abordarse desde estos distintos focos sin una mirada global. En una primera mirada y obviando el análisis técnico de pros y contras, el Proyecto de Ley sobre Modernización Laboral, propuesta por el gobierno en mayo del 2019, intenta una mirada más global para abordar la modernización del trabajo apalancando la estrategia en 3 ejes: adaptabilidad de la jornada laboral, protección al trabajador del siglo XXI, e inclusión.
- Por otra parte, considerando que el estudio incorporó a grandes y medianas empresas, organizaciones que se suponen con mayores recursos y capital de conocimiento en estas materias, las definiciones de flexibilidad laboral están aún muy teñidas por cuestiones coyunturales propias de la crisis sanitaria. De hecho, la experiencia de las organizaciones en estos 12 últimos meses, está básicamente apalancada en el teletrabajo. Esto hace difícil una conversación más abierta y concreta respecto de todos los elementos que confluyen en un régimen de flexibilidad laboral, limitando el potencial aporte a la discusión.

5
AÑOS DE
TALENTO
SINGÉNERO
EJE&CON
• EXECUTIVE & CONSULTING •