

# Flexibilidad Laboral y Género: capítulo Chile y España integrado

**EJE&CON**  
• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •

RED  
MAD   
MUJERES ALTA DIRECCION

Preparado por:

Mónica Guzmán R.  
Abril 2021

# Índice de contenidos

I.	Antecedentes .....	3
II.	Alcance de los resultados .....	3
III.	Metodología .....	4
IV.	Resultados comparativos	
	i. Adaptación al nuevo escenario: estrategias para enfrentar la crisis sanitaria .....	6
	ii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral .....	9
	iii. Flexibilidad laboral y género .....	15
	a. Flexibilidad laboral y equidad .....	15
	b. Flexibilidad laboral en post pandemia .....	18
V.	Conclusiones .....	21
VI.	Desafíos y Aprendizajes .....	23

# I. 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.

# II. 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).

## III. 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



- 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).

### 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.
- **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 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):
  - 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.

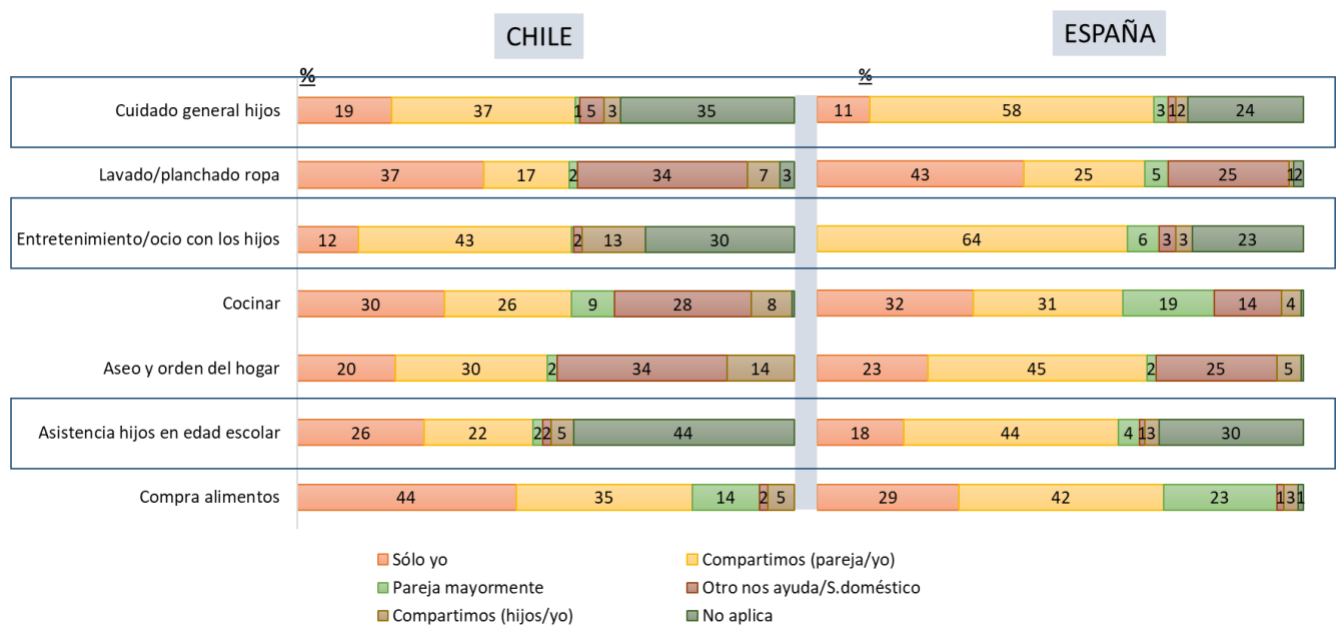
## IV. Resultados Comparativos

### i. 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 mantención 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.

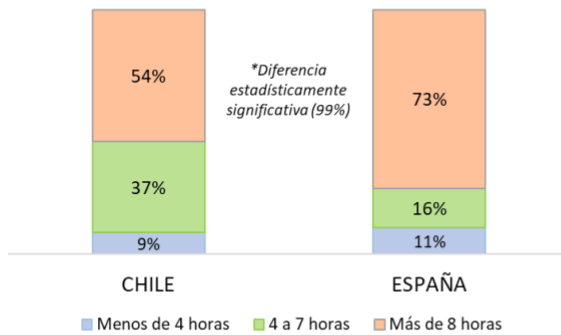
¿Cómo se organizaron en tu hogar durante los primeros meses de pandemia?

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

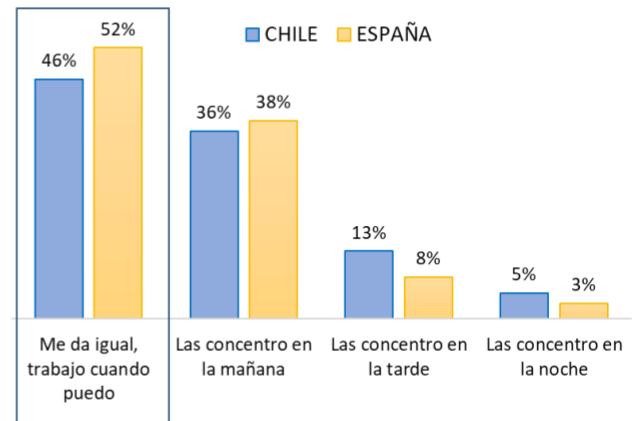


- Respecto de la organización del trabajo, si bien las ejecutivas de Eje&Con y Redmad tuvieron que **trabajar extensas jornadas** (más de 8 horas) en los inicios de la crisis sanitaria, en el caso de España, la situación está significativamente más desmejorada que en el caso chileno dado que el 73% de las ejecutivas declaró 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 efectivas le dedicas a tu trabajo en un día? (Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron/Chile n=224/España n=194)*

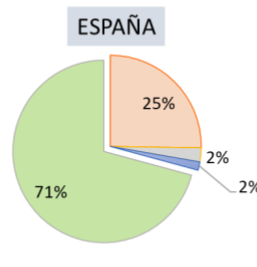
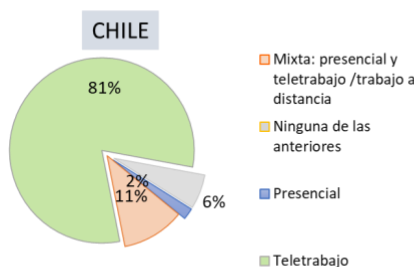


*¿Cómo repartes tus horas de trabajo? (Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron/Chile n=224/España n=194)*

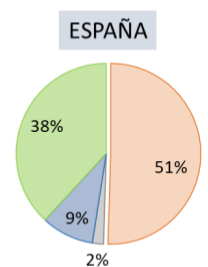
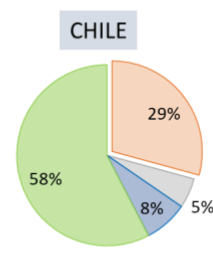


- En los primeros 5 meses de pandemia, la mayoría de las ejecutivas españolas y chilenas teletrabajaron, aunque en Eje&Con tiende a haber mayor proporción de trabajo mixto (presencial y remoto). Esta tendencia se observa también en etapas posteriores, de mayor apertura de las restricciones sanitarias, **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 n= 202)*



- 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.

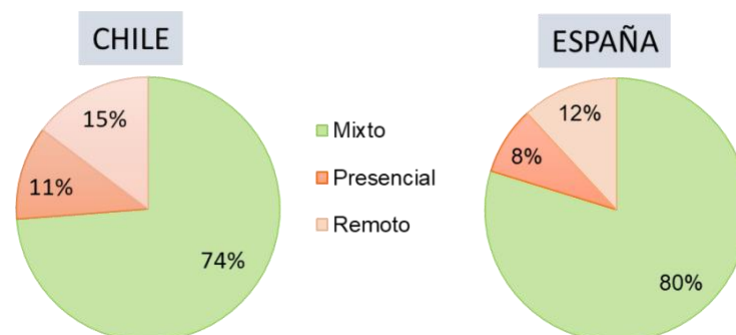
- Con todo, **el 92% de las empresas en Chile y el 95% de las de España consideraron alguna modalidad de trabajo remoto**, ya fuera en su totalidad, o bien, implementando estrategias combinadas.

¿Cuál/cuáles de estas acciones se tomaron en su organización para coordinar el trabajo durante este periodo? (Resp. Múltiples. Base: total entrevistas/Chile n=61/España n=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 n=84)

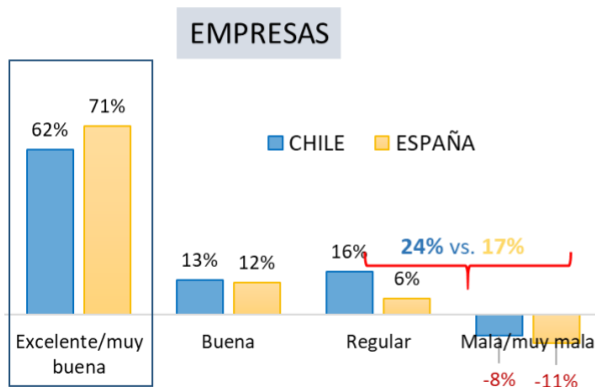




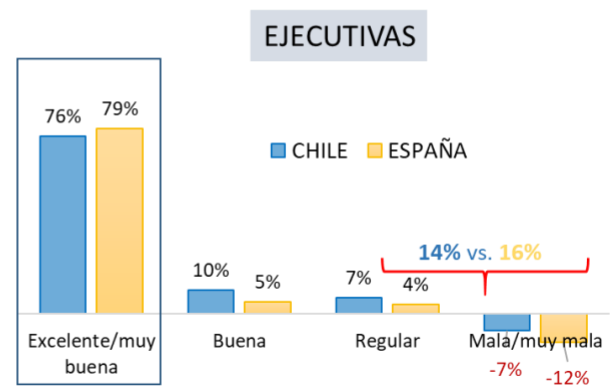
## ii. Percepción de los impactos del teletrabajo en el ámbito privado y laboral

- 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). (Base: total entrevistas/Chile n=61/España n=84)



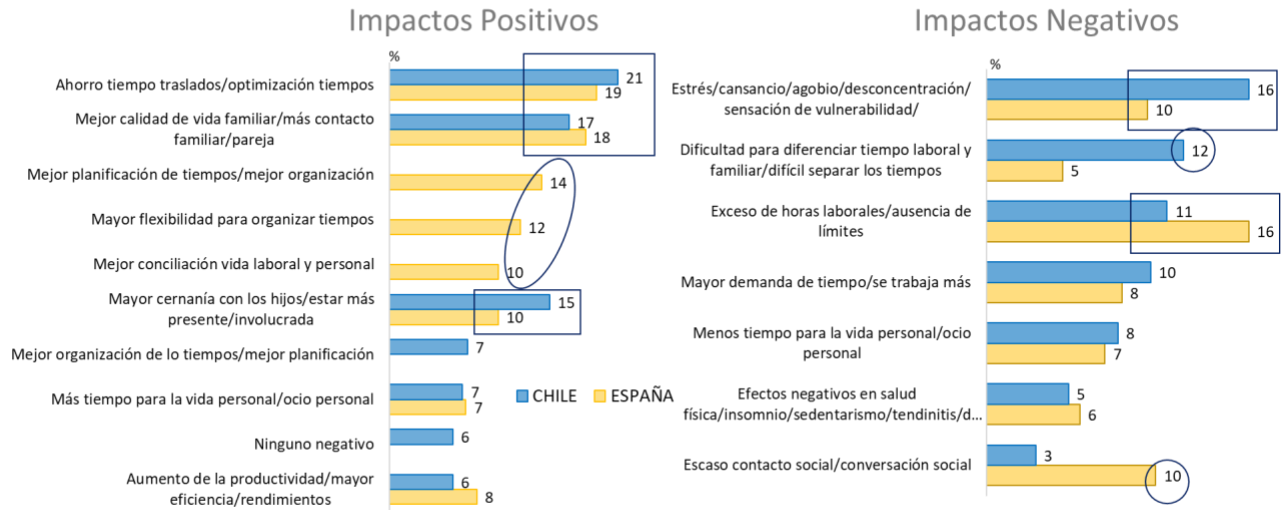
¿Cómo evaluarías los efectos del teletrabajo en tu vida personal? Escala de notas de 1 (muy mala) a 10 (excelente). (Base: total entrevistas/Chile n=224/España n=202)



- 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.

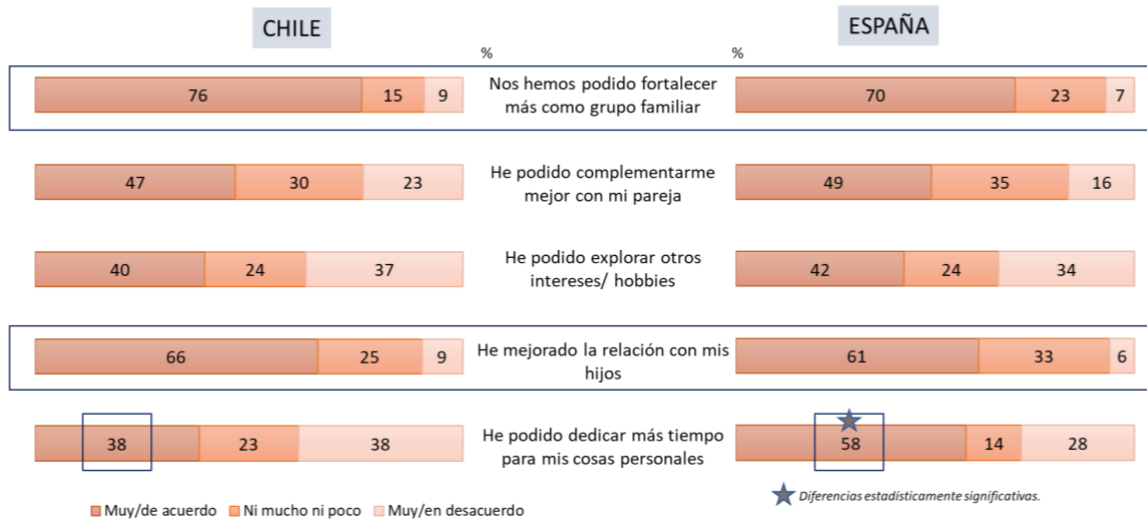
- Comparativamente, las **ejecutivas chilenas acusan mayores dificultades para diferenciar los tiempos laborales de los familiares** que las ejecutivas españolas (12% vs 5%); y las **españolas por su parte, destacan la pérdida del contacto social** (10% vs. 3%).

¿Cómo evaluarías los efectos del teletrabajo en tu VIDA PERSONAL?  
Escala 1 (muy mala) a 10 (excelente). Resp. Múltiple. (Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron/ Chile n=224/España n=194)



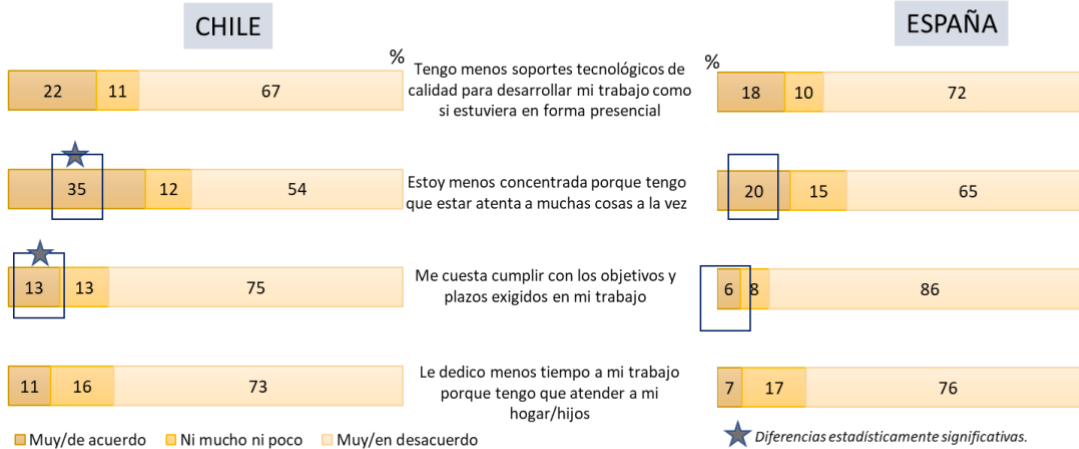
➤ En general, las percepciones de las ejecutivas de ambos países respecto de los impactos del teletrabajo sobre sus vidas personales son similares, y tal como lo observado anteriormente, los principales beneficios asociados se encuentran en el ámbito de las relaciones, ya sea respecto del grupo familiar 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 de 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 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). (Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron/ Chile n=224/España n=194)



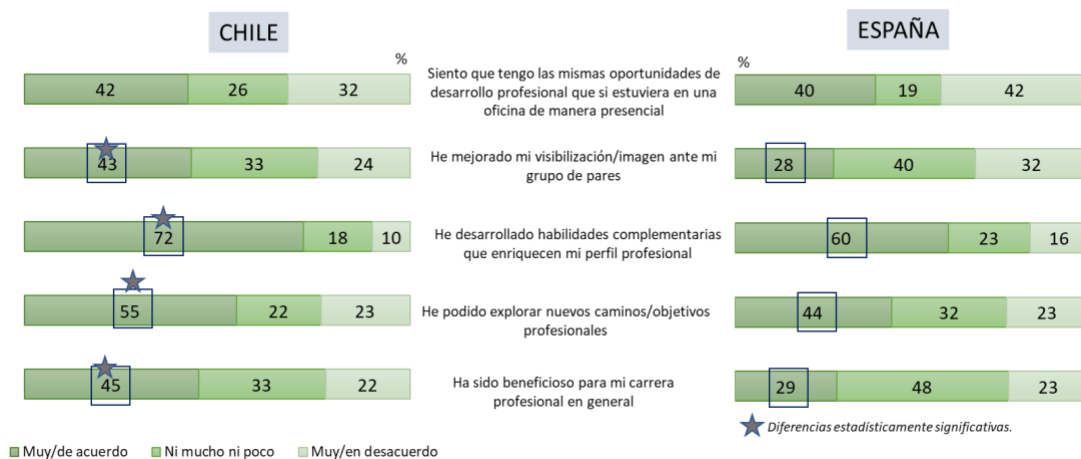
- En el ámbito laboral, las ejecutivas de ambos países tienen una **percepción general positiva** de los potenciales impactos del teletrabajo sobre su desempeño laboral, sin embargo, en el caso de las ejecutivas en Chile se observa una mayor tendencia a estar **menos concentradas** en su trabajo porque 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 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). (Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron/Chile n=224/España n=194)



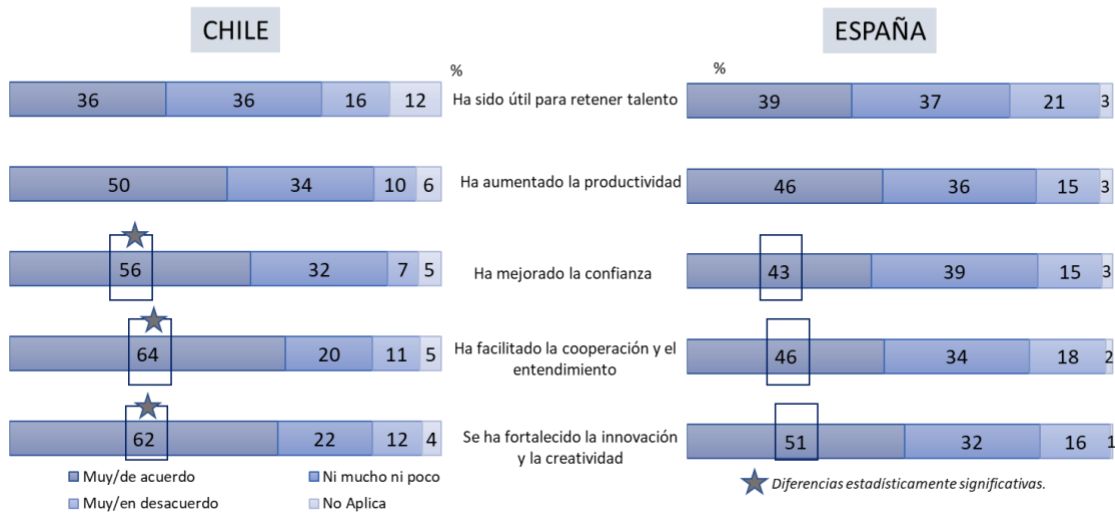
- Si bien las mujeres de la alta dirección entrevistadas tanto en Chile como en España, **comparten la misma visión general respecto de la poca claridad de los reales impactos** del teletrabajo sobre su desarrollo profesional (la excepción está en que sienten que han podido desarrollar habilidades complementarias (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 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) (Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron/Chile n=224/España n=194)



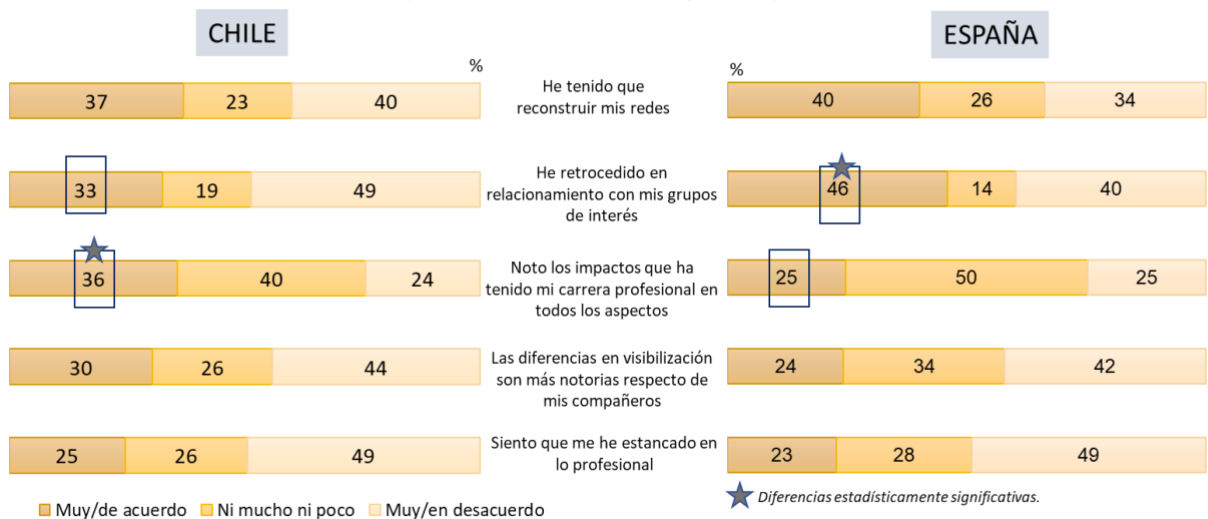
- Consecuentemente con lo observado antes, las ejecutivas españolas tienen una **mirada más conservadora** respecto de los impactos del teletrabajo sobre los equipos de dirigen. Las chilenas, aunque también tienen sus reparos en este aspecto, destacan la **mejor cooperación/entendimiento del equipo y 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 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)  
(Base: trabajaron mixto o sólo teletrabajaron/Chile n=224/España n=194)

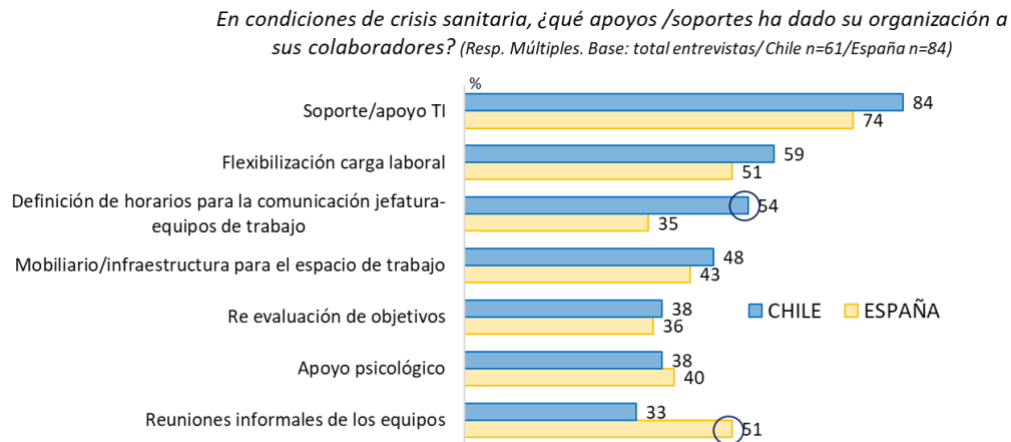


- En una mirada en retrospectiva sobre la evaluación de sus carreras profesionales en pandemia, las ejecutivas **aún no logran identificar con claridad los beneficios y/o pérdidas** que les ha reportado el teletrabajo sobre sus oportunidades profesionales. A lo más, las ejecutivas españolas tienden a pensar que, hasta cierto punto, su relacionamiento con grupos de interés se ha visto afectado negativamente.

¿Cuán de acuerdo/en 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)  
(Base: total entrevistas/Chile n=243/España n=202)



- 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.



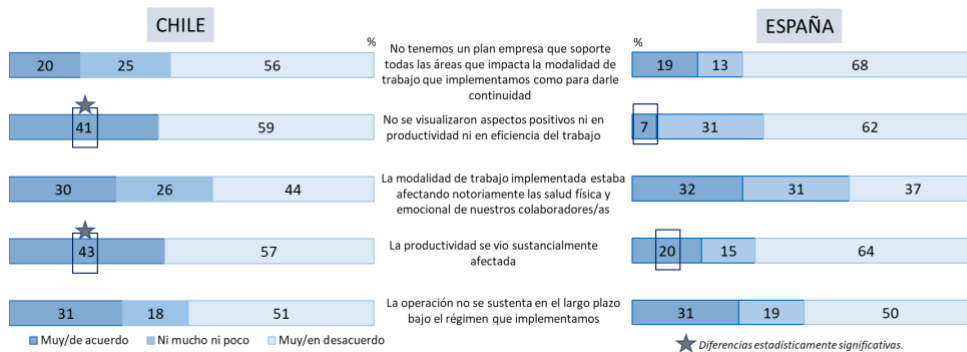
- En un nivel más cualitativo, las empresas entrevistadas tanto en Chile como en España coinciden en destacar que la experiencia en teletrabajo no sólo **derrumbó prejuicios** frente al potencial efecto negativo en la productividad bajo esta modalidad de trabajo, sino que, además, permitió el surgimiento 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 relevan 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 releva 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 relevan 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			ESPAÑA		
Lo Positivo	Lo Negativo	Los Desafíos	Lo Positivo	Lo Negativo	Los Desafíos
<p><b>Aumento de la productividad:</b> 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><b>Mayor conexión del líder con su equipo,</b> 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><b>Engagement</b> en condiciones de crisis: colaboradores emocionalmente adscritos y agradecidos con la organización</p>	<p><b>Doble presencialidad</b> de las mujeres: trabajo-tareas domésticas</p> <p><b>No desconexión:</b> 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><b>Conciliación</b> 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><b>Capacitar en el Nuevo Liderazgo:</b> dejar atrás las viejas formas y abrirse a un liderazgo basado en el accountability y en las confianzas</p>	<p><b>El teletrabajo es posible:</b> no sólo operativamente sino que también desde la productividad.</p> <p><b>Nuevos estilos de liderazgo:</b> surgió a partir de la práctica de contención, y por consiguiente, de mayor conocimiento de las personas a cargo (líderes resilientes e inclusivos).</p> <p><b>Engagement:</b> con la organización y con los pares. La crisis genera adhesión, compromiso y por ende, afecta positivamente el trabajo y la productividad.</p> <p><b>Transformación digital:</b> 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><b>No desconexión:</b> 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><b>Pérdida de contacto social y aislamiento:</b> sensación de pérdida de las relaciones sociales, sentimientos de aislamiento y soledad.</p>	<p><b>Continuidad de la transformación digital iniciada:</b> generar desarrollos y modelos que permitan su continuidad y apalancamiento en la organización.</p> <p><b>Transitar hacia el teletrabajo en normalidad:</b> 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><b>Nuevos estilos de liderazgos:</b> 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 de teletrabajo, ¿qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones? Escala 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). (Base: total entrevistas/ Chile n=61/España n=84)

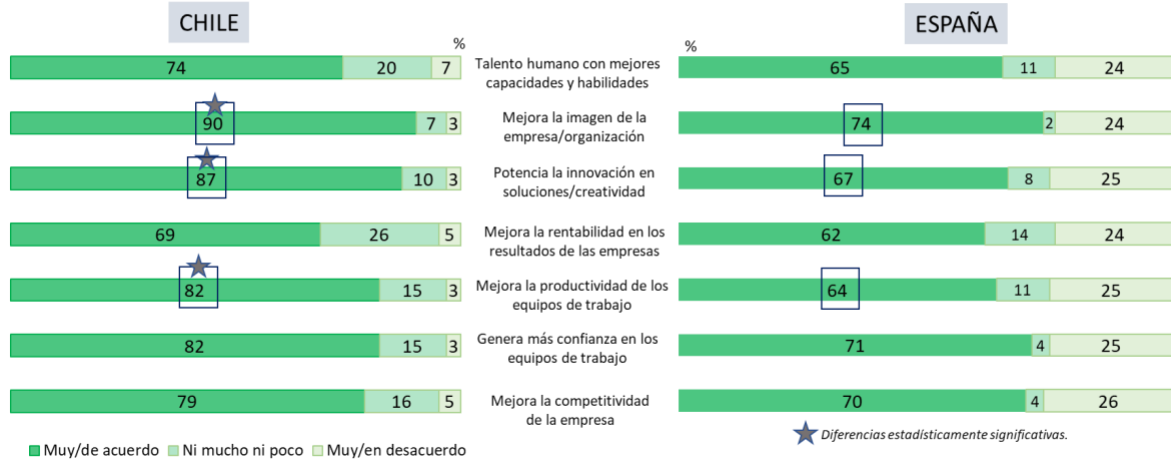


### iii. Flexibilidad laboral y género

#### 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 está con las siguientes afirmaciones respecto de la equidad de género en las organizaciones? Escala 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). (Base: total entrevistas/Chile n=61/España n=84)

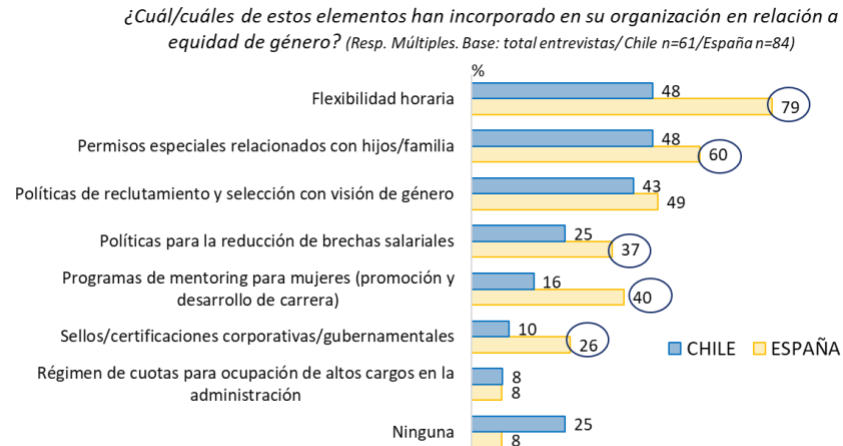


- En un nivel más cualitativo, las empresas entrevistadas en España muestran **estadios de madurez más desarrollados** que aquellos en Chile, por cuanto todas (en distintos niveles) se encuentran elaborando y/o ejecutando sus planes de igualdad, siendo los principales pilares que los sustentan:
  - **Representatividad:** 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 set de iniciativas de equidad de género más diversas: flexibilidad horaria, permisos especiales relacionadas con



familia, políticas para reducir gaps salariales, programas de mentoring y adscripción a sellas 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**.



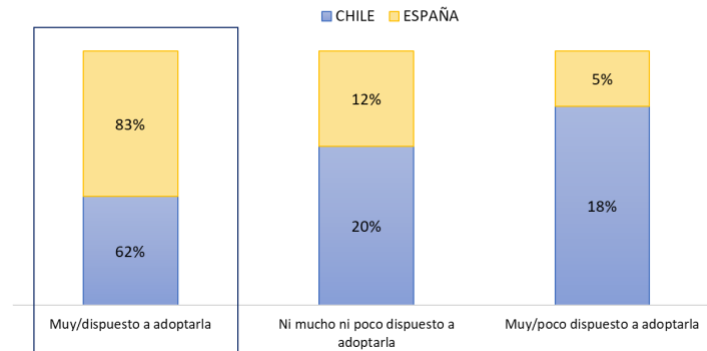
- Una de las principales demandas que hacen las ejecutivas en ambos países a las empresas es el establecimiento de políticas que incorporen el **derecho a desconexión y sistemas de gestión basado en objetivos** (aunque con mayor énfasis en España que en Chile, 28% vs. 15%).
- En relación a las políticas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





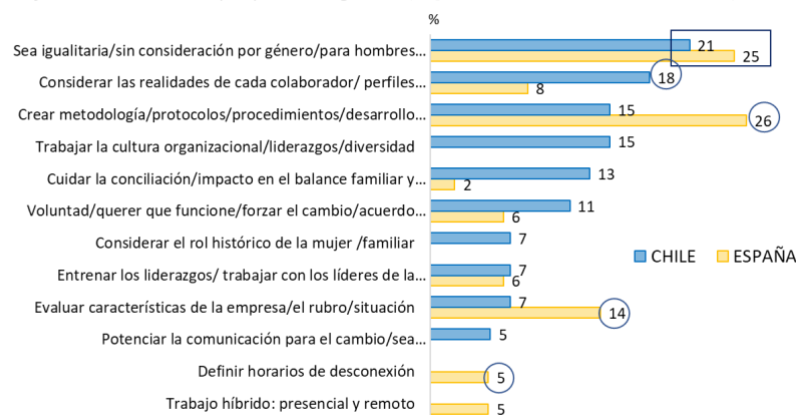
- Aunque las empresas tanto en Chile como en España están dispuestas a adoptar la flexibilidad laboral como política estructural de RRHH en los próximos 2 años, más del 80% de las empresas españolas declaran su adopción vs. el 62% de las chilenas, las que están más dudosas de implementarla (20% aún no 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 1 (muy poco dispuestos) a 5 (muy dispuestos). (Base: total entrevistas/Chile n=61/España n=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).

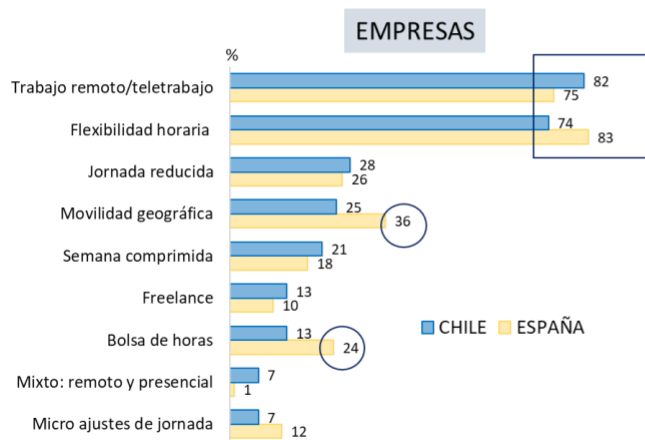
¿Qué elementos hay que considerar para una implementación exitosa de un régimen de flexibilidad laboral con perspectiva de género? (Preg. Abierta. Base: total entrevistas/Chile n=61/España n=84)



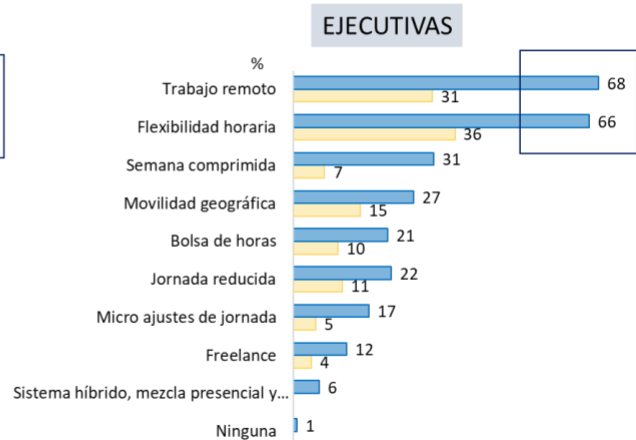
## b. Flexibilidad laboral en la post pandemia

- 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, también se señalan el trabajo remoto y la flexibilidad horaria, aunque en Chile, muestran preferencia por una mayor cantidad de modelos 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 n=84)



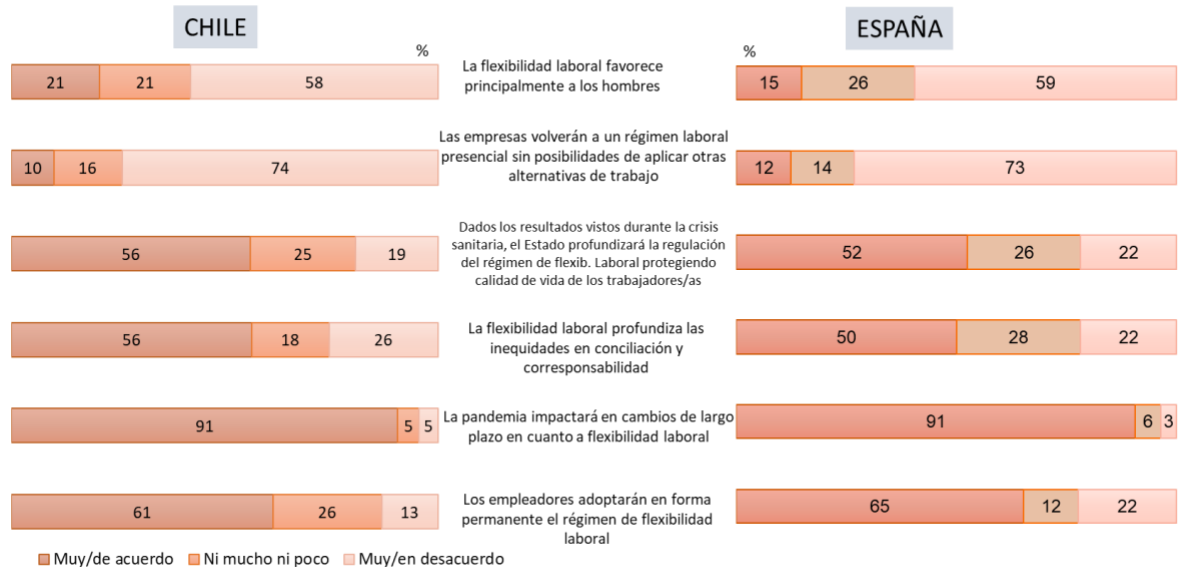
Cuando la pandemia termine, y si pudiera elegir, ¿cuál o cuáles de estos tipos de flexibilidad laboral escogerías continuar aplicando en tu caso? (Respuestas múltiples) (Base: total entrevistas/ Chile n=243/España n=202)



- 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).

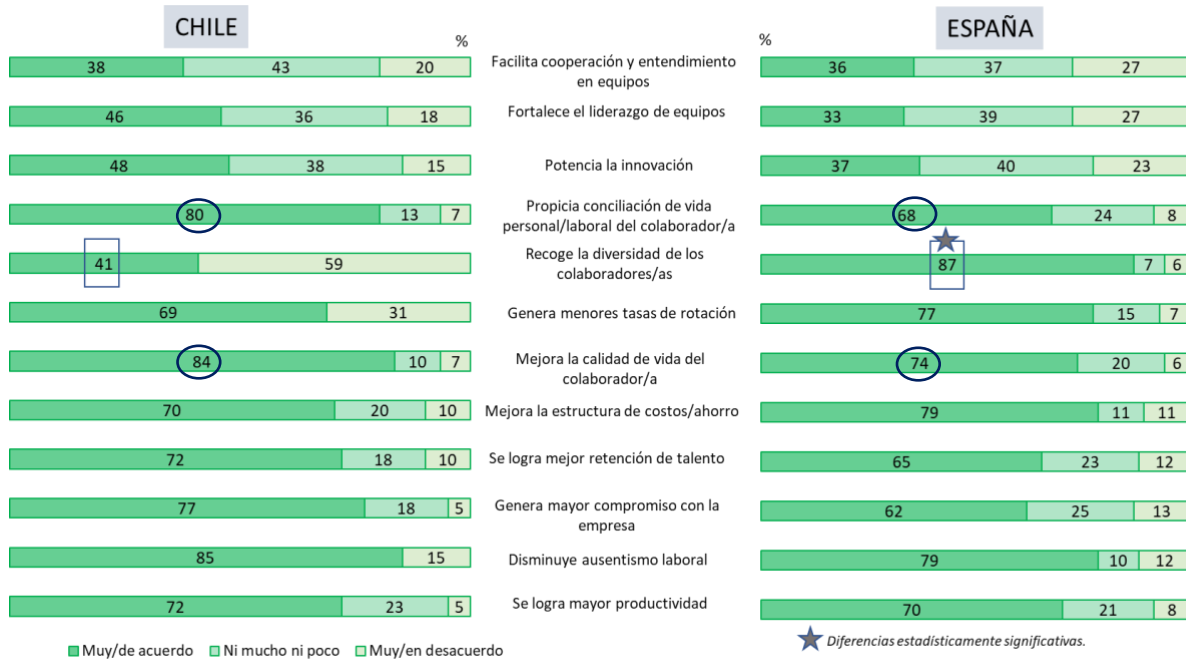
¿Cuán de acuerdo/en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto de la flexibilidad laboral? Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) (Base: total entrevistas/ Chile n=243/España n=202)



- 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%).

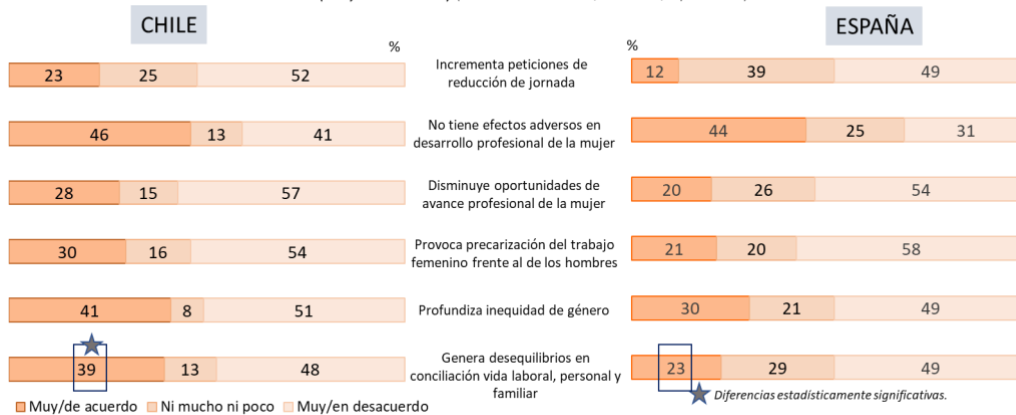
- Tanto en Chile como en España no está tan claro que la flexibilidad laboral facilite la **cooperación** en los equipos, ni que incida necesariamente sobre el fortalecimiento de **liderazgos**.

¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto a los beneficios de la flexibilidad laboral en la empresa? Escala 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). (Base: total entrevistas/ Chile n=61/España n=84)



- 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/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto a los efectos negativos de la flexibilidad laboral en las mujeres colaboradoras? Escala 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). (Base: total entrevistas/Chile n=61/España n=84)



## V. Conclusiones

- 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 les 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 significancia 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 significancia 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 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 el accountability. 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.

## VI. Desafíos y aprendizajes

### ➤ **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.