



# ESTUDIO FLEXIBILIDAD LABORAL Y GÉNERO CHILE - ESPAÑA

---

Una mirada comparada de los alcances  
del teletrabajo en mujeres ejecutivas y  
empresas en pandemia



- 04. Presentación
- 06. Principales hallazgos
- 08. Evolución del concepto y estudio de la flexibilidad laboral
- 10. Mujeres ejecutivas y pandemia
- 18. Empresas y flexibilidad laboral
- 24. Reflexiones finales
- 30. Metodología

# Presentación

---

La discusión sobre flexibilidad laboral en el mundo ha dado un vuelco muy importante en los últimos años. De un debate muy orientado hacia políticas laborales que fomenten el crecimiento y la productividad de las empresas, hemos pasado a una discusión que pone su atención en la resiliencia y la adaptabilidad en un entorno cada vez más desafiante. La transformación digital, los efectos migratorios y los avances del desarrollo de la ciencia desafían a los modos actuales de pensar el trabajo. Se trata de un entorno que nos obliga a **reconocer que la calidad del empleo es un elemento relevante para la sostenibilidad de las organizaciones**, y que como propone la OCDE, es necesario crear “más y mejores empleos”, en un mercado más incluyente y resiliente.

En ese contexto se encuentra hoy la discusión sobre flexibilidad laboral en el mundo. La pandemia, sin duda, puso de manifiesto todos estos desafíos y acentuó algunos de los problemas que ya alertábamos como sociedad.

**En Chile y Latinoamérica las mujeres han sido las más afectadas por las medidas de confinamiento:** su situación laboral se ha precarizado por la sobrecarga de trabajo asociado a las tareas de cuidado, y la tasa de participación laboral femenina ha retrocedido más de diez años a nivel nacional, ubicándose por debajo del 50% según la Encuesta Nacional de Empleo de marzo de 2021.

Así, la participación económica es uno de los ámbitos de mayores brechas de género en el país.

Fue en ese escenario que decidimos realizar este estudio de flexibilidad laboral en conjunto con la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras, EJE&CON, con el afán de poder aportar a la discusión sobre si la flexibilidad laboral implica oportunidades para el desarrollo y avance de la mujer en la alta dirección. Y, sobre todo, para poder analizar si las brechas de género que observábamos en los entornos laborales tradicionales se estaban replicando también en el espacio privado. Para ello utilizamos un modelo de tres ejes clave (Estado, las empresas y personas), con técnicas cualitativas y cuantitativas, entre octubre de 2020 y marzo de 2021 en Chile y España.

También nos interesaba conocer la realidad de las empresas; la otra cara de la moneda, y actores fundamentales para impulsar los cambios sociales que demanda nuestra sociedad. Antes de la pandemia, solo algunas organizaciones estaban adoptando activamente políticas de flexibilidad laboral como el teletrabajo o la jornada reducida. Y en el debate público, recién se comenzaba a estudiar un proyecto de Modernización Laboral, que buscaba, entre otras cosas, darles mayores libertades a los empleados frente a sus empleadores.

Este estudio, que nos muestra las experiencias en las primeras etapas de la crisis sanitaria, así como en el periodo de mayor apertura de las restricciones, nos permite revisar el camino recorrido por las empresas en estos meses de pandemia y vislumbrar las oportunidades de desarrollo que hoy tienen las organizaciones para ser agentes relevantes en la construcción de entornos laborales sostenibles. Del mismo modo, al final de este reporte encontrarán las reflexiones del instituto académico Esade Women Initiative (EWI), fundado y situado en la ciudad de Barcelona, quienes han aportado con su expertise y lucidez para interpretar los datos desde una perspectiva integral de la mujer.

Hoy, tenemos el deber y la oportunidad de integrar plenamente el talento femenino, mediante

el desarrollo de políticas públicas y corporativas que permitan compatibilizar los roles.

Creemos que este estudio enriquece nuestra perspectiva y entendimiento sobre el impacto que tienen las políticas laborales en el avance profesional de las mujeres. Esperamos que esta investigación sea de utilidad tanto para las organizaciones de Chile y España como para las ejecutivas y nos permita avanzar juntas en nuestro propósito de abrir oportunidades para las mujeres, y construir una sociedad más justa y sostenible.

**- Directorio REDMAD**



# Principales hallazgos

- Hay una visión compartida entre empleadores y ejecutivas de ambos países en que la flexibilidad laboral (expresada en teletrabajo) trae múltiples beneficios: mejor conciliación y calidad de vida, disminución del ausentismo laboral, mayor productividad y mejor estructura de costos, en el caso de las empresas. 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.
- Uno de los grandes cambios experimentados en pandemia es el nacimiento de nuevos estilos de liderazgo, que surgen desde la necesidad de contención de los equipos en coyuntura, y que da lugar a formas de liderar más inclusivos y resilientes, basados en las confianzas, el accountability y la gestión por objetivos.
- **Un 81% de las ejecutivas en Chile y un 71% de las españolas teletrabajaron** durante las primeras etapas de la crisis sanitaria, migrando luego a modalidades mixtas: presencial y teletrabajo.
- En las ejecutivas de ambos países, la experiencia de teletrabajar en pandemia se ha caracterizado por extensas e inarticuladas jornadas laborales: trabajan más de 8 horas diarias y en horarios donde tienen más espacios para hacerlo (“trabajan cuando pueden”). Pese a ello, el **76% de las chilenas y el 79% de las españolas, evalúa su experiencia muy positivamente.**



**El teletrabajo en la pandemia se ha caracterizado por extensas e inarticuladas jornadas laborales, superiores a 8 horas. Pese a ello:**

**76%** DE LAS CHILENAS

Y

**79%** DE LAS ESPAÑOLAS

**evalúa muy positivamente su experiencia.**

- Para las ejecutivas en Chile, el ámbito de las relaciones familiares es aquel en donde la flexibilidad laboral encuentra su validación y legitimación como modalidad de trabajo deseable, ya que, pareciera estar apalancada en sus beneficios emocionales. En España, en tanto, es el valor dado a poder contar con mayor libertad para disponer del tiempo propio: para los hobbies, la familia, el trabajo (conciliación).
- Quizás la diferencia más visible entre ambos países, identificada por las ejecutivas en estos meses de confinamiento, está en que, en España, la distribución de tareas vinculadas al cuidado y crianza de los hijos tiende a estar más balanceada en la pareja que con respecto de Chile. Esto probablemente se deba a que la corresponsabilidad se ha fomentado a nivel estatal, por ejemplo, con una ley que da derecho a los padres y madres, de manera individual e intransferible, de interrumpir su relación laboral durante 16 semanas para el cuidado de sus hijos durante los 12 primeros meses de vida.
- En relación a sus expectativas, **el 91% de las ejecutivas está de acuerdo con que la pandemia impactará en cambios de largo plazo en cuanto a flexibilidad laboral. Y más del 60% considera que los empleadores implementarán alguna forma de flexibilidad laboral en el futuro de post pandemia.** Sin embargo, para que la flexibilidad horaria y el trabajo remoto sean modalidades sostenibles en el largo plazo, las mujeres directoras de ambos países consideran que es necesario que tanto el Estado como el mundo privado tengan un rol en la regulación de estas nuevas formas de trabajar.
- 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.
- Las empresas coinciden en que el establecimiento de la flexibilidad laboral, independiente de qué tipos de modalidades se implementarán, deben tener su correlato en conciliación entre la vida privada y laboral.
- Aunque gran parte de las empresas consultadas en Chile y España manifiestan un interés en avanzar hacia políticas de flexibilidad y corresponsabilidad esto todavía no se traduce en políticas efectivas y estructuradas en sistemas de gestión definidos. Independientemente de esto, un **83% de las empresas españolas y un 62% de empresas chilenas se muestran dispuestas a adoptar alguna forma de flexibilidad laboral post crisis sanitaria.**
- Los empleadores destacan una serie de elementos positivos de implementar en cuanto a equidad de género en las organizaciones, como la mejor imagen empresarial (90%) y la innovación (87%). Pero todavía no vinculan directamente esos aspectos con el aumento de la rentabilidad de la empresa o su sostenibilidad.

# Evolución del concepto y estudio de la flexibilidad laboral

---

El concepto de flexibilidad laboral surge de la necesidad de los mercados de abrirse a nuevas formas y modalidades de trabajo ante las diversas crisis económicas que ha experimentado el mundo a través de los años y los consecuentes desafíos en lograr mayor empleabilidad. Ha sido abordado por una serie de organismos, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En Chile, la flexibilidad laboral ha tenido múltiples estados y la discusión política y técnica sobre el tema ha tenido distintos énfasis: desde un debate centrado en aumentar la productividad hasta el diseño de políticas de flexibilidad que permitan enfrentar los cambios en el mercado, como la modernización y/o reducción de la jornada laboral. La discusión ganó especial preponderancia durante la pandemia por el modelo de teletrabajo. No obstante, hasta hoy no existen políticas que aborden la flexibilidad laboral y sus diversas dimensiones de modo integral, atendiendo al bienestar de la persona en el empleo.

En España, este sistema de trabajo también se vio reforzado por las medidas de confinamiento. Antes de ello, solo el 1,3% de los trabajadores del país teletrabajaba de forma ocasional a distancia, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de 2019, posicionando a España en la cola de la flexibilidad laboral en Europa. En 2020, sin embargo, casi la mitad de los españo-

les expresó que prefería la flexibilidad laboral a un mejor salario, según datos recopilados en un estudio de la empresa tecnológica HP.

Para Mónica Guzmán, autora del estudio, **“los efectos del teletrabajo se han manifestado tanto al interior de los hogares como en la vida personal de sus habitantes, provocando interrupciones positivas o negativas en la calidad de vida. Para REDMAD es muy importante comprender cómo esa modalidad de trabajo ha afectado a las mujeres en la alta dirección”**, expresó, añadiendo que “hay una visión compartida entre empleadores y mujeres ejecutivas 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”.



**“En Chile se han producido cambios a nivel de políticas públicas y modificaciones al Código del Trabajo, así como la promulgación de la nueva Ley de Teletrabajo, que regula las relaciones empleador/empleado en el trabajo a distancia y el teletrabajo”.**



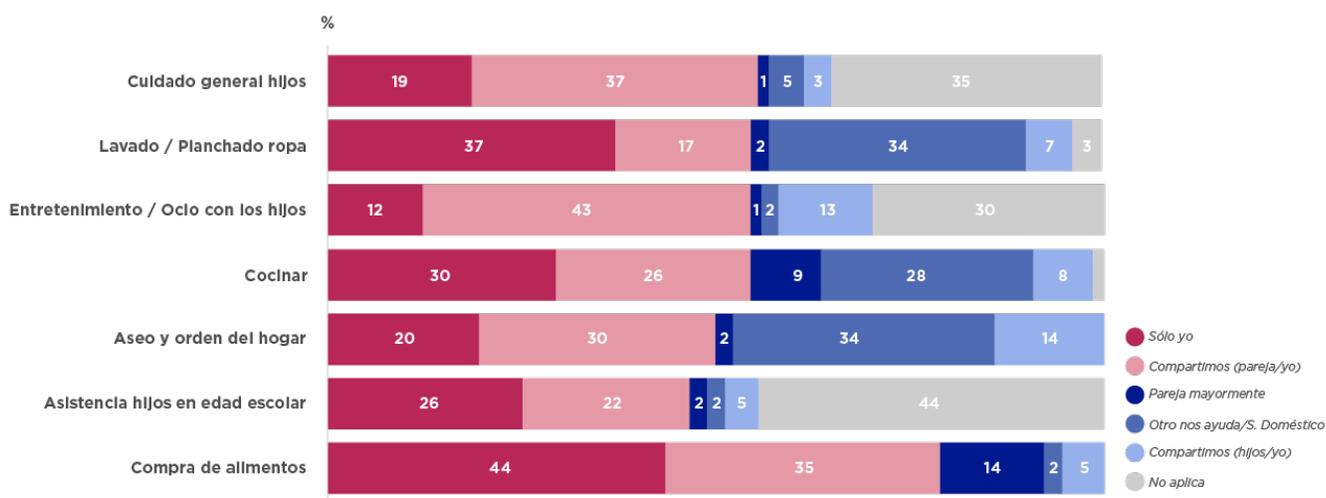
# Mujeres ejecutivas y pandemia

## Chile: percepción positiva sobre el teletrabajo a nivel personal y profesional

El estudio reveló que tanto la coordinación de tareas del hogar como los roles asociados a ello tienden a seguir los mismos patrones de distribución de roles por género que se observaron en otras investigaciones llevadas a cabo durante la pandemia. No obstante, en este segmento ejecutivo se observa un mayor grado de complementación de funciones entre la pareja y un mayor apoyo de terceras personas para las tareas relacionadas con la mantención

del hogar (34%). Un 43% de las entrevistadas informó que comparten como pareja el entretenimiento de los niños y un 37% el cuidado general de ellos. Pero un 44% de las mujeres se encarga sola de la compra de alimentos y el 37% hace el lavado/planchado de ropa de esa manera.

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



Base: total entrevistas / n = 243

Al indagar en el impacto que ha tenido el teletrabajo en las mujeres en alta dirección en Chile, **el 81% de ellas indicó haber trabajado en esta modalidad durante la primera etapa de la crisis sanitaria**, migrando hacia modalidades mixtas, presencial y trabajo remoto (58%) en etapas posteriores.

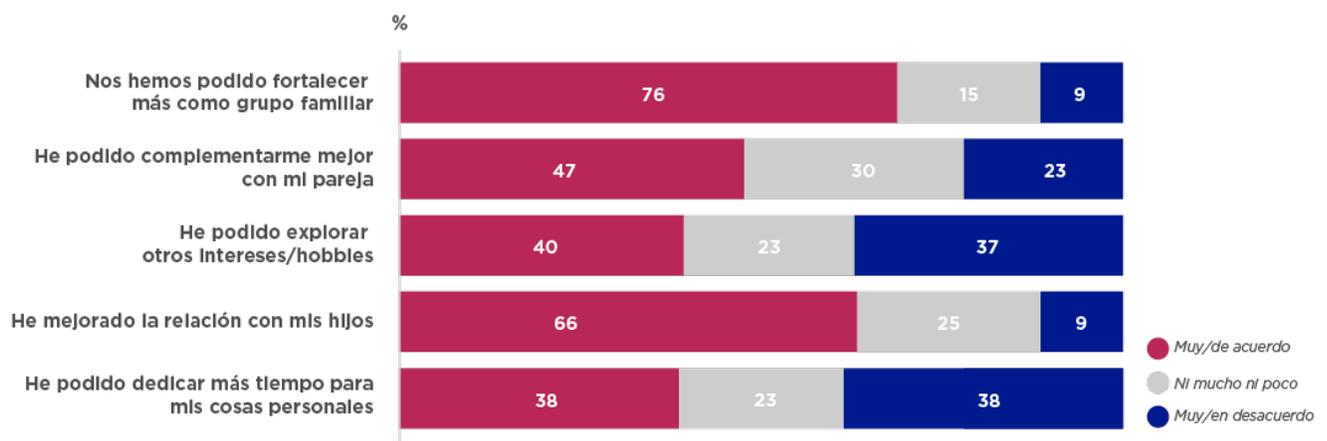
Pese a que las ejecutivas tienen una positiva evaluación de la experiencia en teletrabajo (76% evalúa excelente/muy buena), ellas relevan que sus jornadas laborales son extensas (54% declara trabajar más de 8 horas diarias), desorganizadas (46% trabaja “cuando puede”) y con un alto componente de estrés y cansancio.

Es en el ámbito de las relaciones donde las ejecutivas encuentran el principal valor emocional del teletrabajo, donde el **76% indica que ha podido fortalecerse como grupo familiar y el 66% ha mejorado su relación con los hijos**, pero en detrimento de la disponibilidad de tiempo para los asuntos propios.



**Una mayoría de las ejecutivas teletrabajó más de ocho horas diarias**

**¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu vida personal?**



Base: trabajaron mixto o teletrabajaron / n = 224

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**, pese a que indican tener problemas en el cumplimiento de objetivos (75%) y en la disponibilidad de tiempo para ejecutar el trabajo, dado que deben atender a hijos y tareas domésticas (73%). Esto, probablemente se relacione con la doble presencialidad de las mujeres y el desbalance en corresponsabilidad

Un **71% evalúa positivamente su desarrollo profesional**, donde el 72% indicó que ha desarrollado habilidades complementarias que en-

riquecen su perfil profesional y el 55% apuntó que ha podido explorar nuevos caminos/objetivos profesionales.

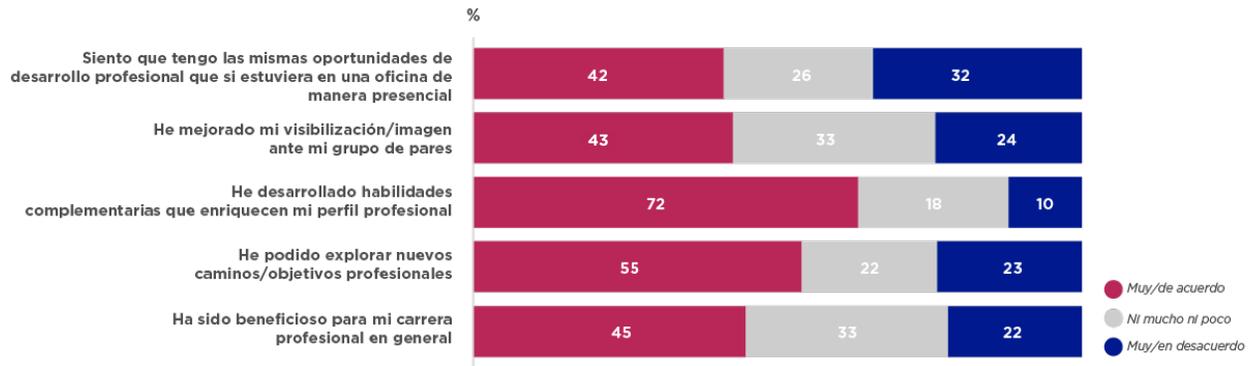
En cuanto a los equipos que lideran, más de la mitad de las entrevistadas indicó que ha mejorado la confianza (56%), fortalecido la innovación y la creatividad (62%) y facilitado la cooperación y el entendimiento (64%).

### ¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones?

#### Desempeño laboral:



#### Desarrollo profesional:



Base: trabajaron mixto o teletrabajaron / n = 224

En relación a sus expectativas frente a la flexibilidad laboral, el 91% considera que la pandemia impactará en cambios de largo plazo en esta modalidad de trabajo, considerando, además, que el trabajo remoto (68%) y la flexibilidad horaria (66%) serán los sistemas que más les acomodan.

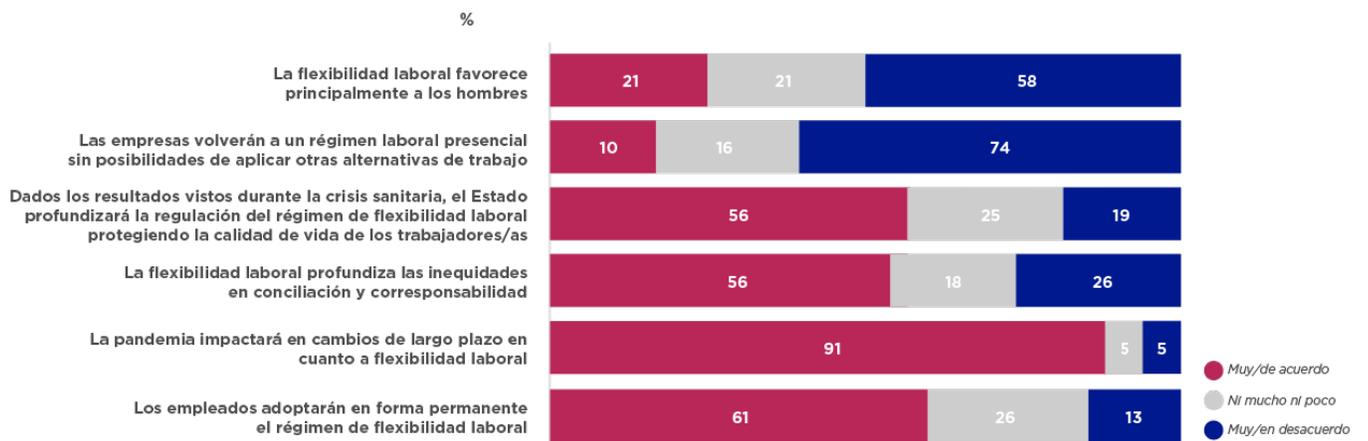
Para que esto ocurra, ven la necesidad de establecer una ruta hacia la regulación del trabajo flexible, donde los ejes principales debieran estar dados por el desarrollo de políticas respecto de la jornada laboral y el establecimiento de un nuevo sistema de evaluación por objetivos. También esperan que tanto el Estado como el mundo privado tengan un rol en la regulación de estas nuevas formas de trabajar (56% está de acuerdo), en especial, en lo relacionado a una posible profundización de las inequidades en conciliación y corresponsabilidad (56%).



**86%**

de las ejecutivas chilenas evalúa de forma excelente/muy buena la experiencia del trabajo en cuanto a su desempeño laboral.

**¿Cuán de acuerdo/desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto de la flexibilidad laboral?**



Base: total entrevistas / n = 243

## España: Contraste en desempeño laboral versus profesional

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 mayor apertura de las restricciones (meses de verano boreal), un 38% teletrabajó y un 51% se abrió a modalidades mixtas.

Así como lo observado en Chile, las largas jornadas de trabajo fueron mayoritarias entre las ejecutivas entrevistadas: el **73% dijo haber trabajado más de ocho horas durante el período de la pandemia.**

Pero, de manera diferencial, en España, la distribución de tareas vinculadas a los hijos tiende a estar más balanceada en la pareja que con respecto de Chile. Esto probablemente se deba a que la corresponsabilidad se ha fomentado a nivel estatal, por ejemplo, con una ley que da derecho a los padres y madres, de manera individual e intransferible, de interrumpir su relación laboral durante 16 semanas para el cuidado de sus hijos durante los primeros 12 meses de vida.

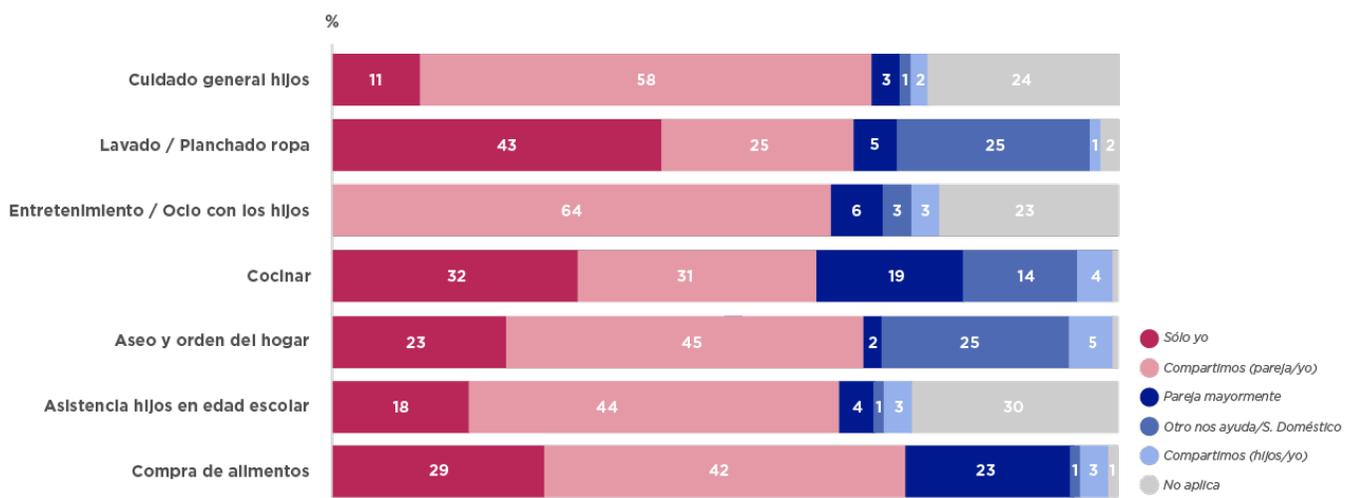


**79%**  
de las mujeres ejecutivas opinan que la experiencia general del teletrabajo ha sido excelente o muy buena.

Al igual que en Chile, existe una percepción positiva de los impactos del teletrabajo en el ámbito personal, donde el 79% de las ejecutivas opinan que la experiencia general del teletrabajo ha sido excelente o muy buena.

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, donde el 73% declara que trabajó más de 8 horas diarias. En este contexto, las españolas destacaron un exceso de trabajo, escasez de contacto social y sensación de estrés y agobio, elementos también presentes entre las ejecutivas chilenas.

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

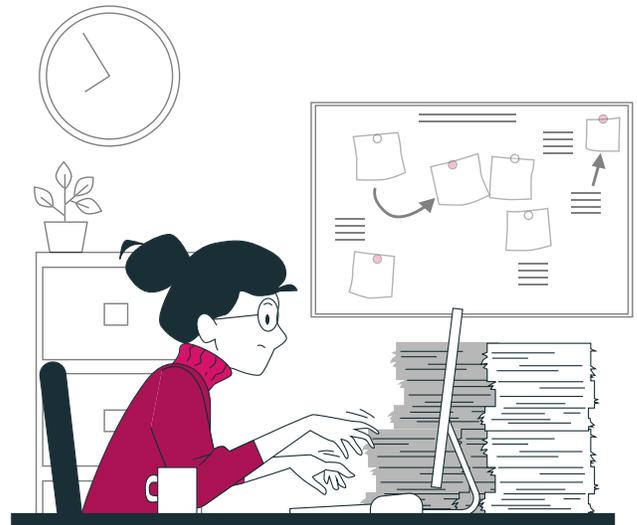


Base: Total entrevistas / n = 202

Del mismo modo que las ejecutivas chilenas, uno de los principales beneficios del teletrabajo para las profesionales españolas está en el fortalecimiento del grupo familiar y con los hijos. Sin embargo, en el país europeo también se le asigna valor a la libertad para disponer de tiempo personal, aspecto que es significativamente mayor que lo observado en nuestro país (58% versus 38%).

Tal como lo observado en Chile, las ejecutivas españolas 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).

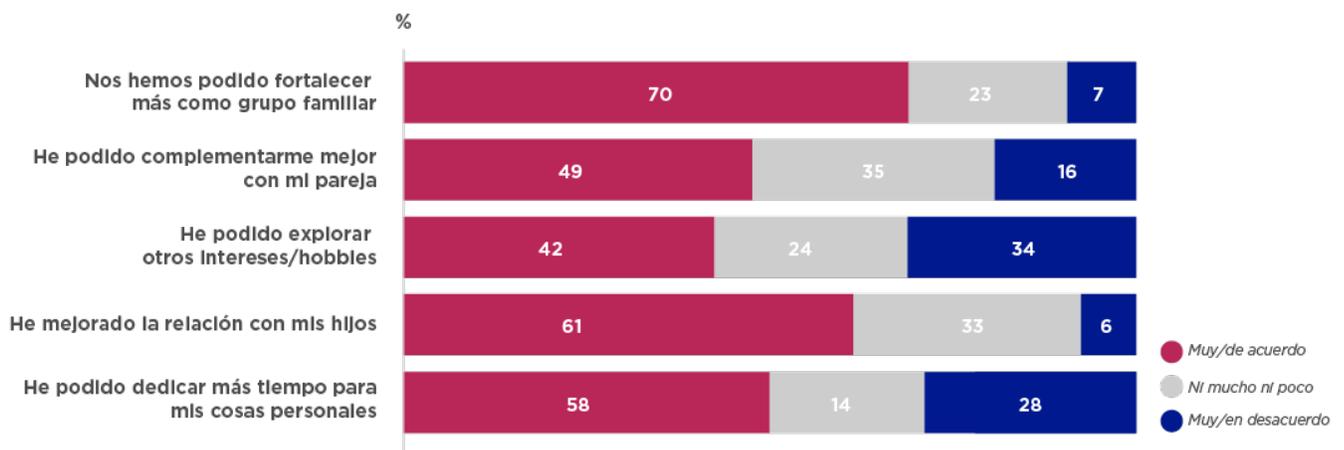
Sin embargo, contrasta la percepción de las ejecutivas frente a su desempeño laboral (muy positiva en todos los ámbitos evaluados) versus su desempeño profesional, aspecto donde no hay un consenso claro respecto de cómo ni cuánto les ha impactado el trabajo remoto en el avance de su carrera laboral. Solo el haber desarrollado habilidades complementarias (60% de acuerdo) pareciera ser un valor agregado en este contexto.



**73%**

declaró que trabajó más de 8 horas diarias.

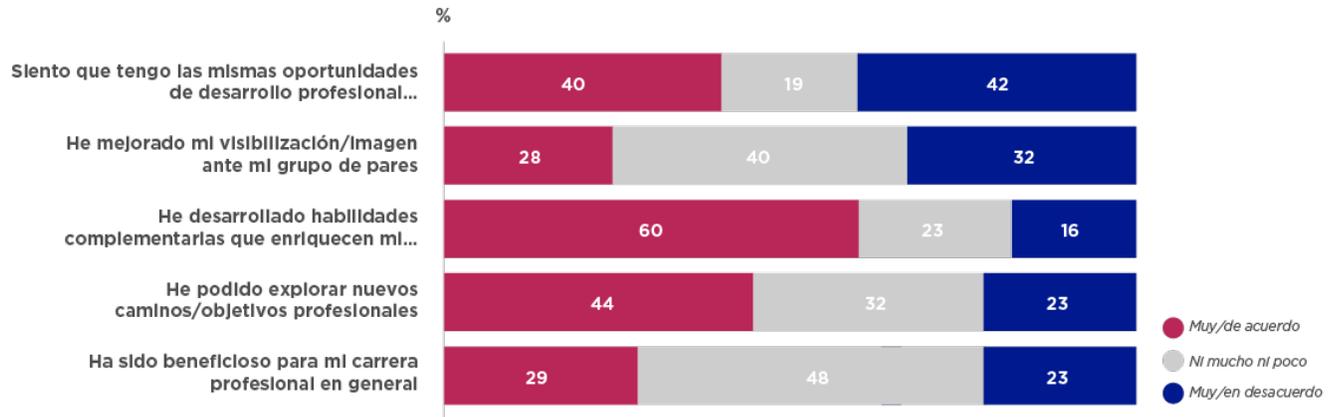
**¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los efectos del teletrabajo en tu vida personal?**



Base: trabajaron mixto o teletrabajaron / n = 194

## ¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

### Desarrollo profesional:



Base: trabajaron mixto o teletrabajaron / n = 194

### Desempeño laboral:



Base: trabajaron mixto o teletrabajaron / n = 194

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

En el futuro de pospandemia, el 91% de las ejecutivas españolas considera que la crisis sa-

nitaria impactará en cambios de largo plazo en la flexibilidad laboral y que los empleadores adoptarán permanentemente algunas de sus modalidades (62%), lo que coincide con la percepción de sus pares chilenas.

Sus expectativas en este sentido, son el de adoptar el trabajo remoto y la flexibilidad horaria mayoritariamente, lo que probablemente se explique porque fueron estas las figuras con

las que se ha tenido más experiencia en estas etapas de crisis sanitaria. Y aunque las mujeres reconocen el rol regulador del Estado en este nuevo contexto, las expectativas de éxito de cara a una mayor protección de la conciliación no son elevadas.

**Un 73% de las ejecutivas considera que las empresas no volverán a los esquemas de trabajo presencial anteriores a la pandemia.**

Asimismo, el 50% de las ejecutivas españolas consideran que la flexibilidad laboral profundiza las inequidades en conciliación y corresponsabilidad.

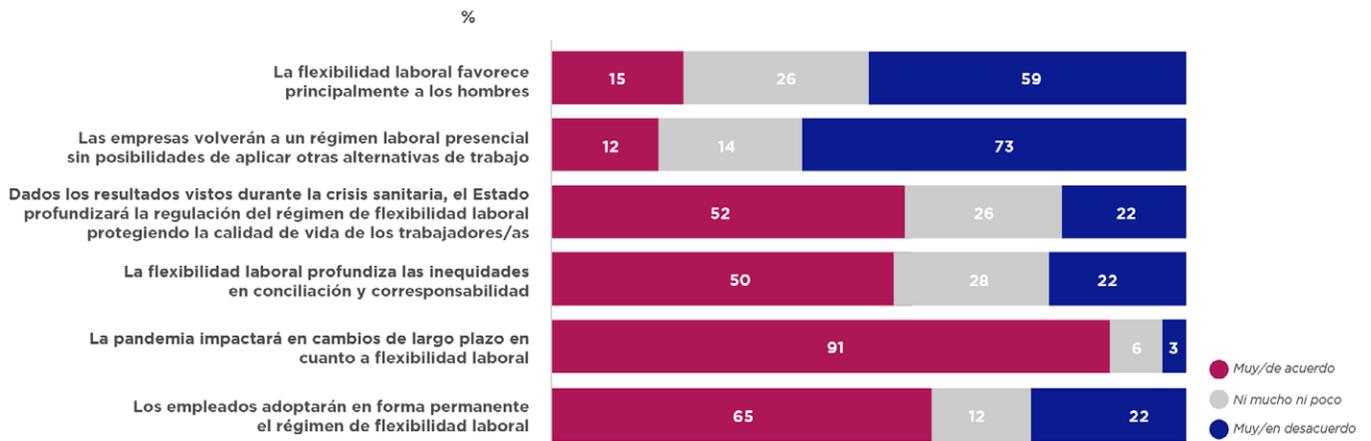
En ese sentido, cualquier esquema de flexibilidad laboral que se adopte deberá considerar políticas en relación con la conciliación y corresponsabilidad, que se sustente, además, sobre una lógica de equidad donde trabaja-

dores y trabajadoras puedan beneficiarse de igual manera. En este contexto, los empleadores deberán considerar que “equidad” no es igual a “consideración de un género” en particular y que habrá que desarrollar políticas de recursos humanos que aseguren igualdad de condiciones.



**Un 73% de las ejecutivas considera que las empresas no volverán a los esquemas de trabajo presencial anteriores a la pandemia.**

**¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de la flexibilidad laboral?**



Base: Total entrevistas / n = 202

# EMPRESAS Y FLEXIBILIDAD LABORAL CHILE Y ESPAÑA

---



## Chile

El 92% de las empresas declararon haber adoptado alguna modalidad de trabajo remoto para sus colaboradores, ya fuera completamente o bien, en formas de turnos y/o modalidades mixtas. En tanto que un 74% de ellas migró a modalidades de trabajo mixta, presencial y remoto, cuando se iniciaron los levantamientos de las restricciones.

Para estas empresas, 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 algunas firmas, 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.

**Un 62% de los empleadores considera que el teletrabajo ha tenido efectos positivos en la vida personal de los colaboradores/as en general, aunque reconocieron que las colaboradoras tienen una mayor carga bajo condiciones de teletrabajo.** La doble presencialidad de las mujeres (entre el trabajo y las tareas domésticas) y la no desconexión (gran cantidad de horas frente al computador) fueron evaluadas por las empresas como aspectos negativos de esta etapa. Por otra parte, evaluaron como positivo el aumento de la productividad, la mayor conexión del líder con su equipo y el compromiso en tiempos de crisis.

Como principales desafíos, las empresas destacaron la conciliación entre la vida personal y laboral bajo un régimen de flexibilidad laboral y, la necesidad de profundizar y capacitar en

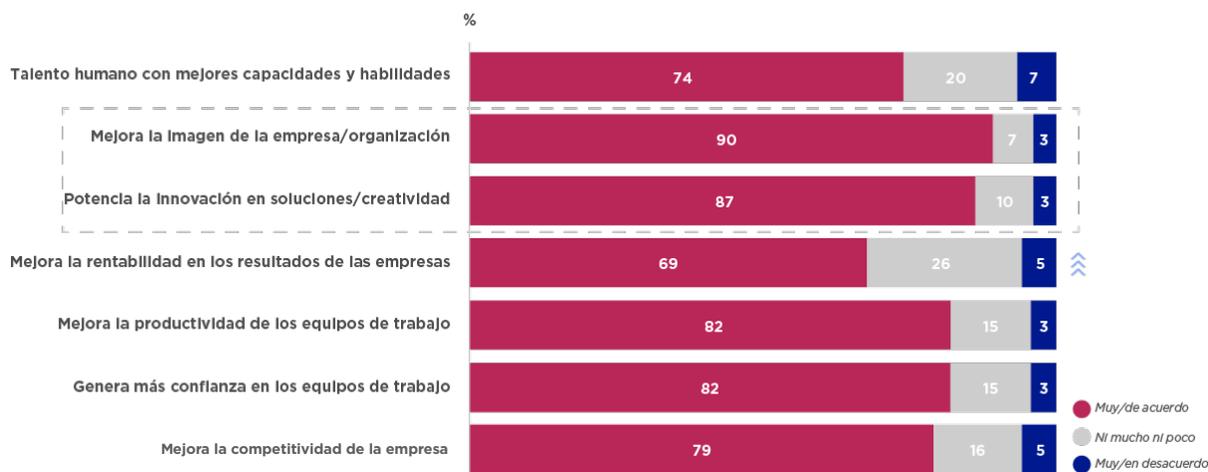
los nuevos estilos de liderazgo emergidos, basados en la responsabilidad (accountability) y en las confianzas.

Las compañías también coinciden en 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 solo una ley que refleje la realidad y necesidades del sistema, sino que, además, una política interna de las empresas que exprese con claridad y transparencia los alcances en cuanto al trabajo esperado, los protocolos, los apoyos y beneficios hacia los colaboradores hombres y mujeres.

En este contexto, las organizaciones consideran 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%).

Los empleadores destacan una serie de elementos positivos de implementar la equidad de género en las organizaciones, como la mejor imagen empresarial (90%) y la innovación (87%), mejora la productividad (82%) y genera más confianza en los equipos de trabajo (82%).

## ¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo estás con las afirmaciones respecto de la equidad de género en las organizaciones?



Base: total entrevistas / n = 61

Hasta ahora, las empresas han enfocado sus políticas de equidad de género en acciones como la flexibilidad horaria y permisos especiales (48%) y el reclutamiento o selección con visión de género (43%), pero no en la misma medida en otros aspectos fundamentales para emparejar la cancha, como la reducción de las brechas salariales (25%) o programas de mentoring para las mujeres (16%).

A pesar de eso, un **62% de las firmas está muy dispuesto/dispuesta a adoptar la flexibilidad laboral en los próximos dos años, en tanto que un 20% aún no lo decide**. En este contexto, se plantean un modelo de flexibilidad donde el género se considere solo si este es equitativo, 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” solo estaría perpetuando las actuales desigualdades, en su opinión.

Esto presenta un desafío doble: pensar en el modelo de flexibilidad laboral en todo su alcance

(operacional, marco normativo, etc.) y que este tenga a la base, una visión de equidad de género pensada en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.

En ese sentido, “la conciliación y corresponsabilidad parental son elementos que no solo 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”, concluye Mónica Guzmán, autora de la investigación.



**“La conciliación y corresponsabilidad parental son elementos que no solo deben pensarse equitativamente entre colaboradores y colaboradoras, sino que, además, la empresa reconoce tener un rol en la generación del cambio”.**

## España

El 95% de las empresas españolas adoptó el teletrabajo bajo alguna modalidad, organizándose en sistemas de turnos o enviando a toda la dotación a trabajo remoto, para luego migrar hacia modelos mixtos (presencial y remoto) en las etapas de mayor apertura de restricciones.

En un nivel cualitativo, los empleadores, si bien reconocen un posible desbalance de la situación del teletrabajo 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 españolas, al igual que las chilenas, coinciden en que la experiencia ha sido positiva en todo sentido: adoptar régimen de flexibilidad laboral trae beneficios para la calidad de vida de los colaboradores y el ahorro. Disminuye ausentismo laboral y se logra mayor productividad. No está claro todavía, sin embargo, si esta facilita la cooperación y el entendimiento en los equipos o los fortalecimientos de liderazgos.

**Hay una importante dispersión entre los empresarios españoles sobre si la flexibilidad laboral puede profundizar la inequidad de género**, provocar una precarización del trabajo femenino frente al de los hombres o disminuir las oportunidades de avances profesionales de las mujeres. Esto refleja que estas percepciones aún no logran consensuarse a la luz de la experiencia de pandemia que se ha tenido hasta la fecha.

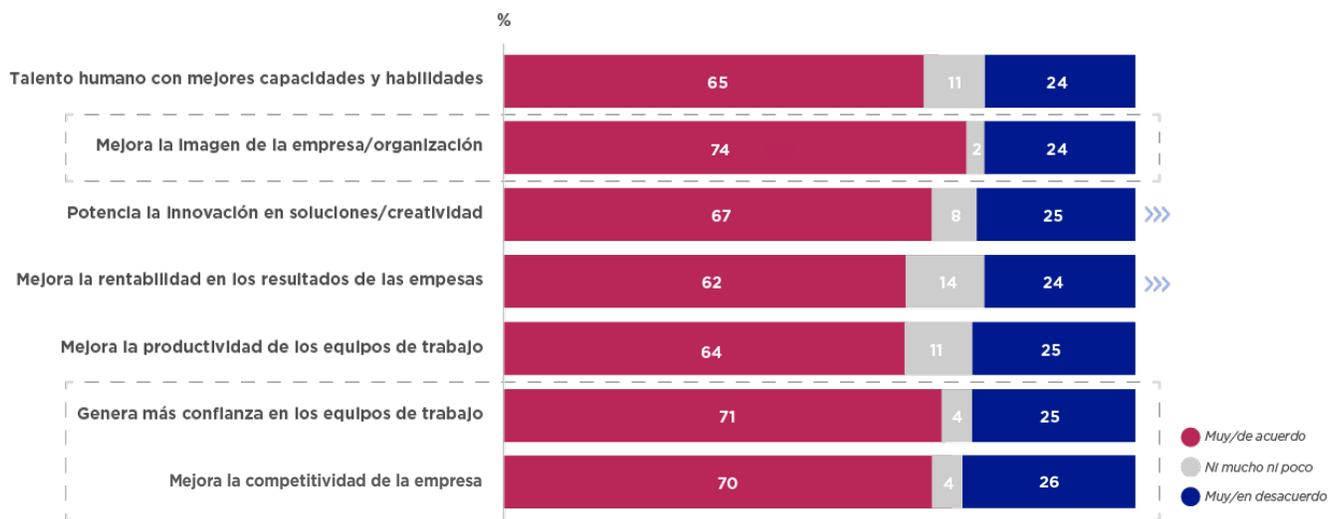
En cuanto a los desafíos del futuro de pospandemia, para las empresas españolas estos provienen de la capacidad para continuar con los procesos de transformación digital iniciados, provocar los cambios estructurales necesarios para sostener modalidades de flexibilidad laboral, así como definir e incorporar los nuevos estilos de liderazgo para su adopción por parte de la organización.

En 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%). Sin embargo, al igual que con el caso chileno, todavía no hay un porcentaje elevado que considere los beneficios económicos de contar con una política de equidad.



**“Las empresas españolas, al igual que las chilenas, coinciden que la flexibilidad laboral trae beneficios para la calidad de vida de los colaboradores y el ahorro, disminuye el ausentismo laboral y se logra una mayor productividad”.**

**¿En qué medida estás de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la equidad de las organizaciones?**



Base: total entrevistas / n = 84

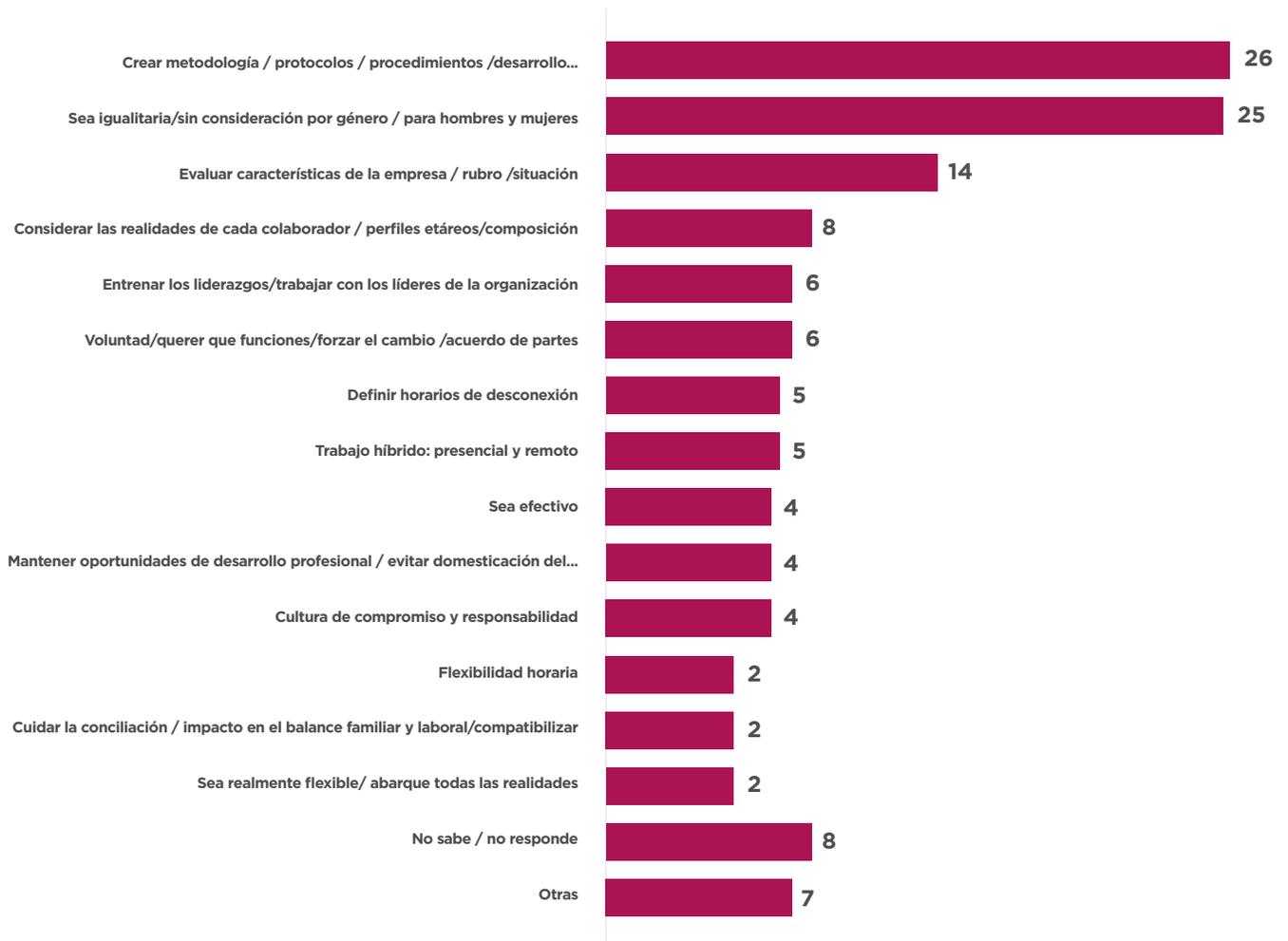
Con relación a las políticas de equidad de género las empresas trabajan la equidad de género a través de planes de igualdad, que independientemente de sus estados de avance y madurez, se han focalizado en: lograr mayor representatividad de mujeres en cargos jerárquicos, disminuir o eliminar las brechas salariales, eliminar los sesgos en el lenguaje y la comunicación, así como en el fortalecimiento del avance de carrera de las mujeres a través de programas de formación y mentoring.

**El 83% de las firmas entrevistadas declara estar dispuesta a adoptar la flexibilidad laboral en el futuro, pero este régimen laboral 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.

Pero las empresas consideran 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?**



Base: total entrevistas / n = 84

Capturar esas experiencias y opiniones de los empresarios es fundamental si es que se quiere efectivamente ahondar en los regímenes de flexibilidad laboral a largo plazo.

# Reflexiones

Por Eugenia Bieto, Directora de ESADE Women Initiative

---

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, 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 permitiría, 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 percep-

ción 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 implementando 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 implementación 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 cómo 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.

# Metodología del Estudio

El estudio ha sido elaborado por la socióloga e investigadora **Mónica Guzmán Rosen** para Chile y España

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

## Universo:

**Eje empresas:** Gerentes Generales/CEO, VP/ Directores de RR.HH., 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.

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

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. 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 nuevo coronavirus 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).

## Muestras logradas y error estadístico

	Chile	España
<b>CUALITATIVO EMPRESAS</b>	<b>N=12</b>	<b>N=12</b>
<b>CUANTITATIVO EMPRESAS</b>	<b>N=61</b> 10% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	<b>N=84</b> 9% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.
<b>CUANTITATIVO PERSONAS/EJECUTIVAS</b>	<b>N=234</b> 4,5% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.	<b>N=202</b> 6% error al 95% nivel de confianza y varianza máx.

**Anexos:**

Informe comparativo Chile - España. REDMAD - EJE&CON

<https://redmad.cl/wp-content/uploads/2021/06/Flexibilidad-Laboral-y-Genero-capitulo-Chile-y-Espana-integrado-.pdf>

Informe flexibilidad laboral integrado España:

<https://redmad.cl/wp-content/uploads/2021/06/Flexibilidad-Laboral-y-Genero-capitulo-Espana.pdf>

Informe flexibilidad laboral integrado Chile:

<https://redmad.cl/wp-content/uploads/2021/06/Flexibilidad-Laboral-y-Genero-capitulo-Chile.pdf>