

Futuro del Trabajo

Aspectos actuales en materia de flexibilidad laboral en Chile

Ofrecemos la capacidad de anticipar escenarios

Basada en información estratégica para la gestión de asuntos públicos



OBJETIVO DEL ESTUDIO:

Conocer a través de los principales **Gerentes y Directivos de Recursos Humanos**, la realidad y visión que existe actualmente en Chile acerca de la aplicación de medidas de **Flexibilidad Laboral**, su **efectividad**, sus **consecuencias** y su **proyección** después de la Pandemia del Covid-19.

Colaboración



Firma de consultoría en gestión estratégica, con **+10 años de experiencia y +350 proyectos asesorando a Empresas y Estados en América Latina**. Especialistas en Estrategia, Sostenibilidad, Investigación Social Avanzada y Transformación Organizacional.

Contacto: contacto@cliodinamica.com | maguilar@cliodinamica.com



Centro académico de estudio y divulgación, referente en tendencias del mundo desde el análisis de las ciencias del comportamiento, **enfocado en aportar al desarrollo de políticas públicas y prácticas profesionales efectivas de gestión ética del talento**. Se especializa en el acompañamiento y facilitación de la mejora continua en gestión organizacional mediante investigación y consultorías basadas en evidencia.

Contacto: mariana.Bargsted@uai.cl

A person is sitting at a desk, working on a laptop. The person is wearing a light-colored sweater and a watch. A cup of tea with a teabag is on the desk next to the laptop. A notebook is open in front of the person. The scene is dimly lit, suggesting an evening or indoor lighting. An orange banner is overlaid on the image, containing the text "Aspectos técnicos del estudio".

Aspectos técnicos del estudio

Referencias Técnicas

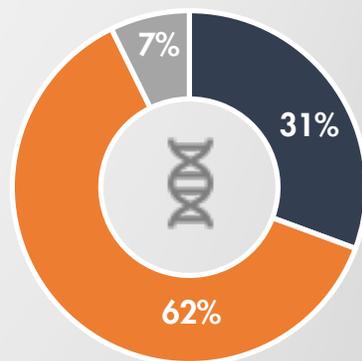
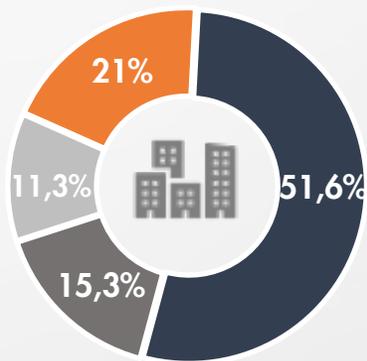


Tipo de estudio: **Cuantitativo**

Método: **CATI** Computer-Assisted Telephonic-Interviewing. Tras previa invitación a través de correo electrónico, a un marco muestral de 348 organizaciones, provenientes de distintos tamaños y sectores.

Muestra: **124 organizaciones entrevistadas.** Incorporando organizaciones Grandes, Medianas, Pequeñas y Micro, provenientes de distintos sectores.

Población objetivo: **Tomadores de decisiones en gestión del talento,** de empresas, organismos públicos y ONGs, Chile.



Nota 1: El tamaño de la empresa se designa en base a los criterios de clasificación del estatuto pyme del Ministerio de Economía, en función del número de colaboradores. Allí donde se entiende por Micro, las que cuentan con un número de 1-9 colaboradores. Pequeña, con un número de 10-49. Mediana, con un número de 50-99, y Grande, con un número mayor a 200.

Nota 2: En los análisis por tamaño de la organización, se contabiliza un total de 123 respuestas, por haber una organización dentro de las entrevistadas que desconocía el n° preciso de colaboradores actuales

A person is sitting at a desk, working on a laptop. A cup of tea with a teabag is on the desk. The person is wearing a light-colored sweater. The image is dimly lit, with a blue tint. An orange horizontal bar is overlaid on the image, containing the text.

Resultados del estudio

Se presentan los resultados más relevantes, y aquellos que importan diferencias estadísticamente significativas



Entendimiento general

¿? En su organización, ¿**Qué se entiende por flexibilidad** laboral?¹
Hallazgos obtenidos en base a respuestas abiertas:



Las concepciones de flexibilidad más frecuentes dicen relación con la capacidad de adaptación de la organización, ajustes de horarios y de lugar físico de trabajo y ajustes también orientados a favorecer la conciliación trabajo y vida personal.

Sin embargo, ninguna de estas organizaciones incluye todos estos elementos en su concepción, por lo que se puede señalar que, **aún se tienen visiones generales y parciales respecto de ésta.**



Asociaciones más comunes para entender la flexibilidad
Grupos de respuestas presentes



28%

Entiende la flexibilidad como la capacidad de **adaptación de la organización para continuar funcionando** ante los cambios del entorno.

23%

Asocia el concepto a **ajustes en los horarios** de trabajo asociados a cambio de focos en los objetivos.

18%

Alude a ajustes de horario, **en conjunto con teletrabajo**. Emerge una definición asociada a **compatibilidad entre trabajo y necesidades personales**.

1: Se obtuvieron y codificaron 124 respuestas



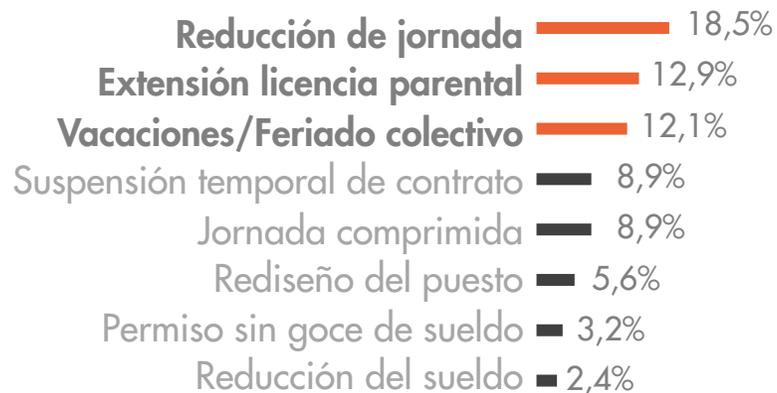
Aplicación de Medidas

¿**Qué medidas** de flexibilidad se han aplicado en su organización?
(% aplicación por medida)¹

Respuestas de **mayor** incidencia



Respuestas de **menor** incidencia

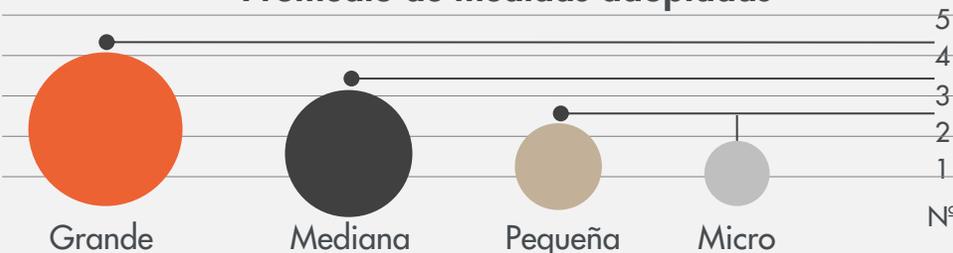


1: Se obtuvieron y codificaron 124 respuestas



Diferencias según **tamaño** de la organización:

Promedio de medidas adoptadas



Las **organizaciones más grandes** han aplicado **significativamente un mayor número de medidas** que las organizaciones pequeñas y microempresas

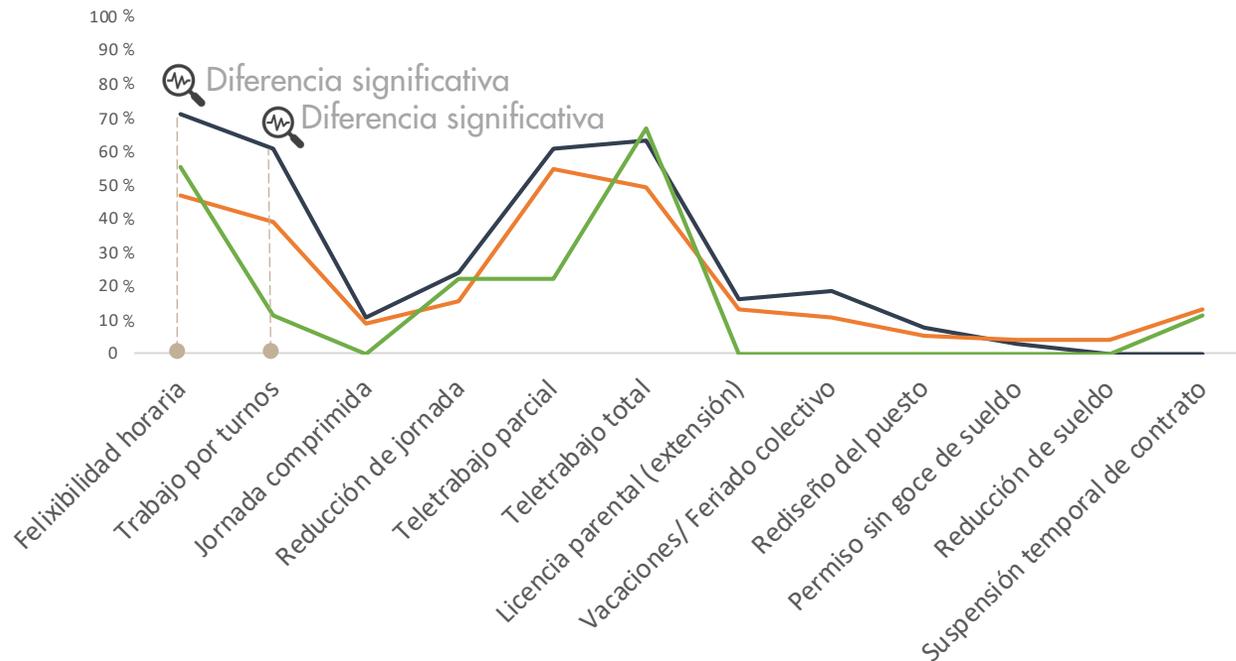
El porcentaje de **organizaciones grandes** que han aplicado **vacaciones/feriados colectivos (27%)** es **significativamente mayor** al de las pequeñas (0%).

El porcentaje de **organizaciones grandes (81%)** y **medianas (79%)** que han aplicado **trabajo por turnos** es **significativamente mayor** al de las pequeñas (32%) y microempresas (23%)



Aplicación de Medidas

i Porcentaje de aplicación de medidas de flexibilidad **por tipo de organización¹**
 Las aplicación de medidas de **flexibilidad horaria y turnos es** significativamente **mayor en organizaciones públicas.**



■ Públicas (N=38) ■ Privadas (N=77) ■ ONGs (N=9)

1: Se obtuvieron y codificaron 124 respuestas



Condiciones de aplicación por tipo de medida (%):

Nota: Se destacan en color **naranja**, las medidas cuya aplicación presentan mayor nivel de obligatoriedad

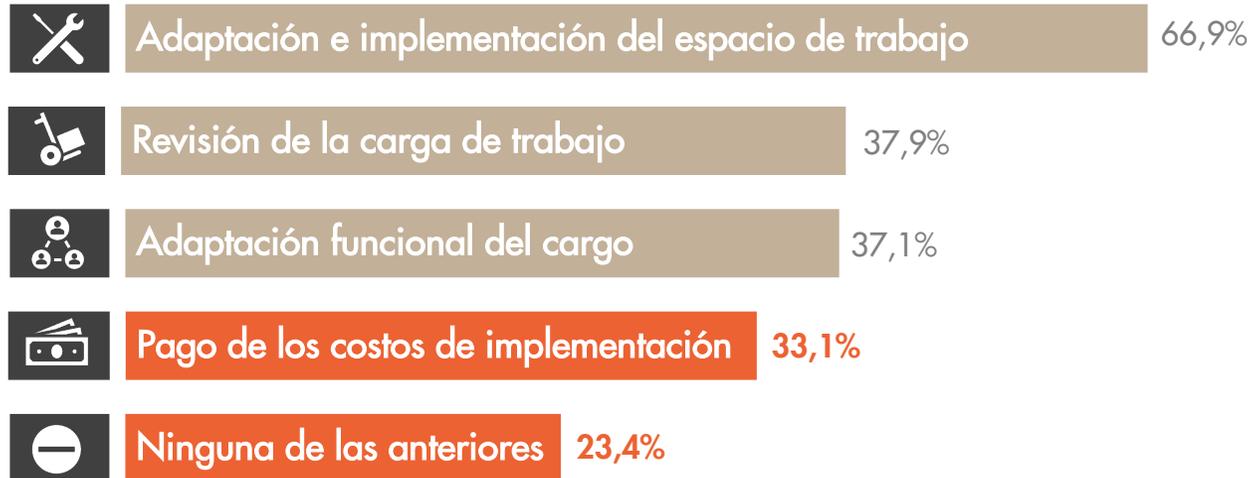
Suspensión temporal del contrato (N=11)	45,5	9,1	45,5
Rediseño del puesto (N=7)	71,4	14,3	14,3
Vacaciones/ Feriado colectivo (N=15)	73,3	20	6,7
Licencia parental (extensión) (N=16)...	31,3	31,3	37,5
Teletrabajo total (N=68)	63,2	10,3	26,5
Teletrabajo parcial (N=67)	70,1	13,4	16,4
Reducción de jornada (N=23)	78,3		17,4
Jornada comprimida (N=11)	72,7		27,3
Trabajo por turnos (N=54)	66,7		27,8
Flexibilidad horaria (N=68)	79,4	11,8	8,8

■ Mutuo acuerdo ■ Voluntaria ■ Obligatorio



Aplicación de Medidas

i Adaptación de las organizaciones en función de las medidas de flexibilidad (%)¹



1: Se obtuvieron y codificaron 124 respuestas



Diferencias según **tamaño de la organización:**

i Adaptación funcional del cargo / Capacitación



Diferencia en función del **tipo de organización:**

i La **adaptación e implementación del espacio de trabajo es mayor en el sector público** que en el privado. Habría tenido lugar en un 71% de las organizaciones públicas, frente a un 64% reportado en el sector privado.



Aplicación de Medidas

i Aplicación de la Ley de teletrabajo (%)¹



De las 26 organizaciones que indicaron que garantizan el derecho a la desconexión, **solo 3 han desarrollado normativas y protocolos que contemplan horarios de descanso, duración de reuniones, etc.**, mientras que la mayoría indicaron garantizarlo a través del cumplimiento de horarios establecidos y la autorregulación de los trabajadores.

1: Se obtuvieron y codificaron 98 respuestas



Diferencias según tamaño de la organización:

i Empresas que han recurrido a asesoría



Diferencia en función del tipo de organización:

i Un 32% de los organismos públicos y un 25% de las empresas reportan haber formalizado cambios en los contratos.

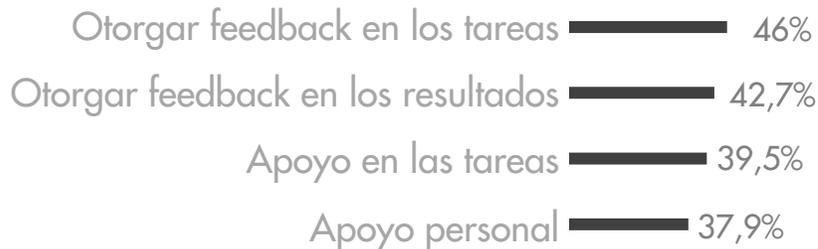


Aplicación de Medidas

i Estilos de supervisión aplicados en las organizaciones(%)¹



Respuestas de mayor incidencia

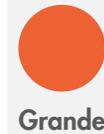


Respuestas de menor incidencia

1: Se obtuvieron y codificaron 124 respuestas

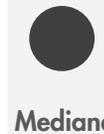


Diferencias por tamaño de la organización:



Grande

Son las que más declaran encargarse de la supervisión de tareas, equivalente a un 81%, sin embargo, declaran en un 38,5% otorgar feedback por resultado.



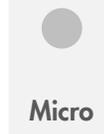
Mediana

Reportan ser las que menos se abocan a la supervisión de tareas (50%) de resultados (50%), las que menos otorgan feedback por resultados (36%) y la que menos brindan apoyo personal (21,4%).



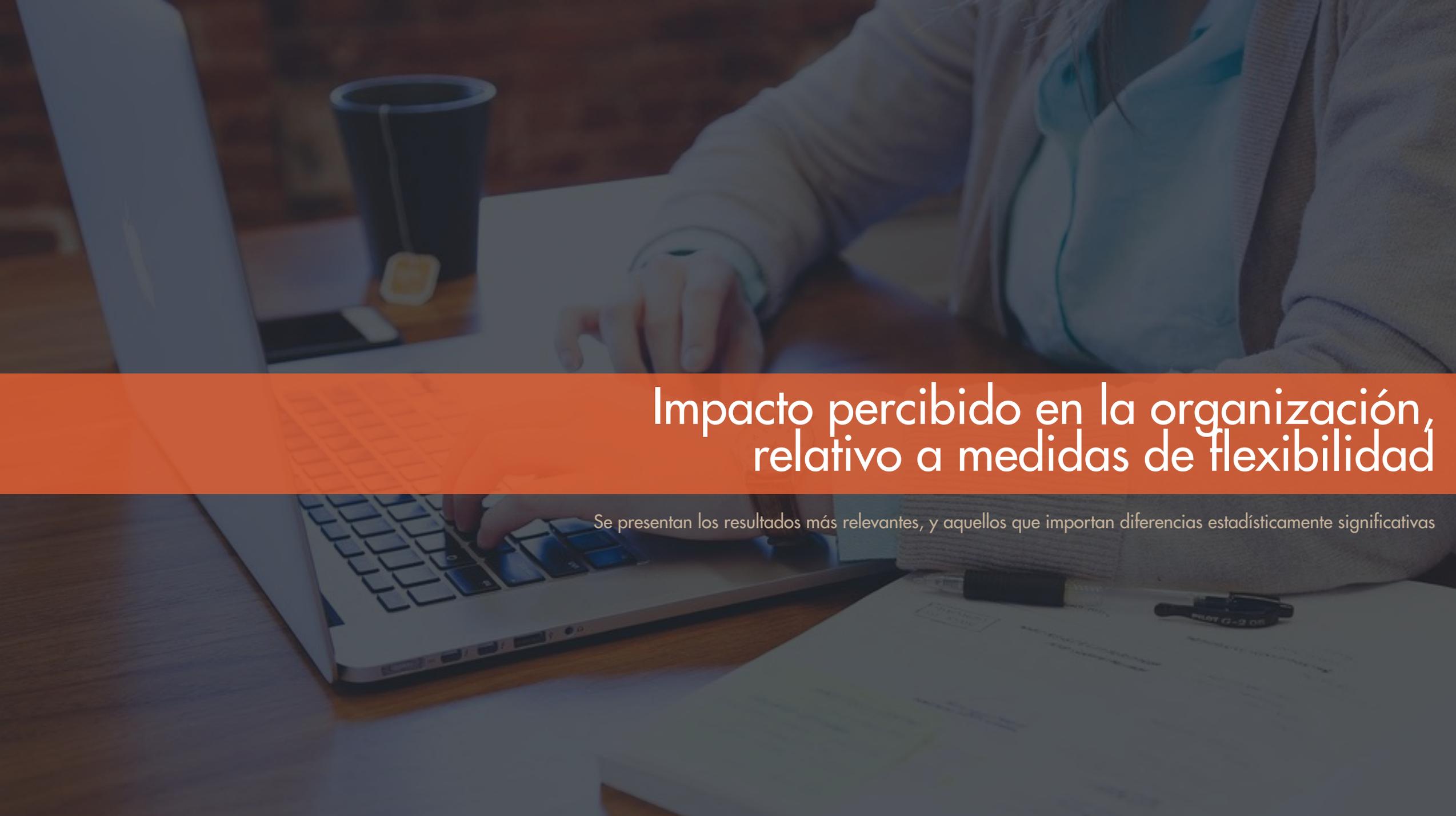
Pequeña

Reportan ser las organizaciones más preocupadas por el bienestar (95%) del trabajador, pero son las que menos han brindado apoyo en la realización de tareas (32%).



Micro

Son las que más reportan otorgar feedback en las tareas, y las que más reportan supervisar resultados.

A person is sitting at a desk, working on a laptop. A cup of tea with a tea bag is on the desk. The person is wearing a light-colored sweater. The image is dimly lit, with a blue tint. An orange banner is overlaid on the image, containing the title and subtitle.

Impacto percibido en la organización, relativo a medidas de flexibilidad

Se presentan los resultados más relevantes, y aquellos que importan diferencias estadísticamente significativas

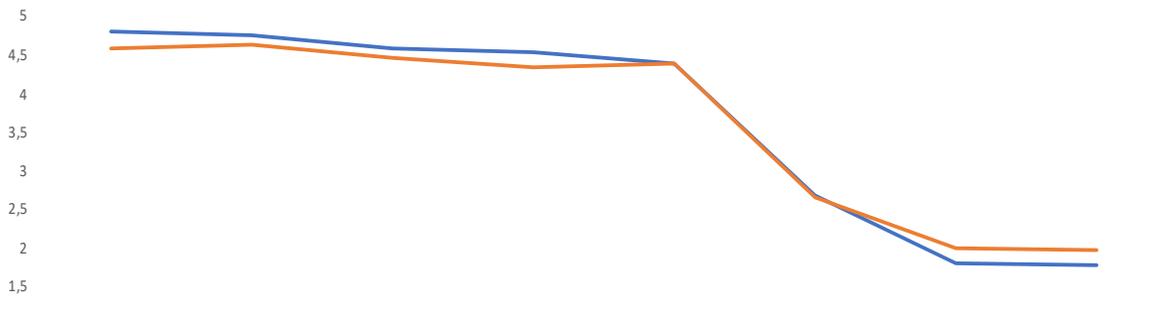


Flexibilidad horaria

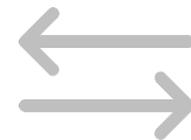


El promedio de **desempeño de las organizaciones que no aplicaron medidas de flexibilidad horaria es significativamente mayor** al de las que sí lo aplicaron.

En términos generales, no se perciben diferencias estadísticamente significativas asociadas a otros ámbitos de impacto entre las organizaciones que adoptaron flexibilidad horaria y las que no.



	Desempeño (trabajo de manera adecuada)	Desempeño (trabajo de acuerdo a los procedimientos)	Desempeño adaptativo (adaptación a los cambios)	Desempeño adaptativo (enfrentamiento adecuado a los cambios)	Desempeño adaptativo (han adquirido conocimientos para adaptarse)	Estrés (agotamiento)	Deterioro del clima	Petición de licencias
No (N=56)	4,8	4,75	4,57	4,54	4,38	2,68	1,8	1,79
Sí (N=68)	4,58	4,64	4,45	4,33	4,38	2,65	2	1,98



Trabajo por turnos



El promedio del **deterioro del clima y petición de licencias es significativamente mayor** en las organizaciones que **aplicaron trabajo por turnos** que las que no lo aplicaron.



El promedio de **desempeño adaptativo** de las organizaciones que **no aplicaron trabajo por turnos es significativamente mayor** al de las que sí lo aplicaron.



No han aplicado la medida

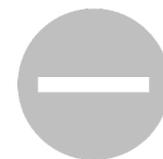
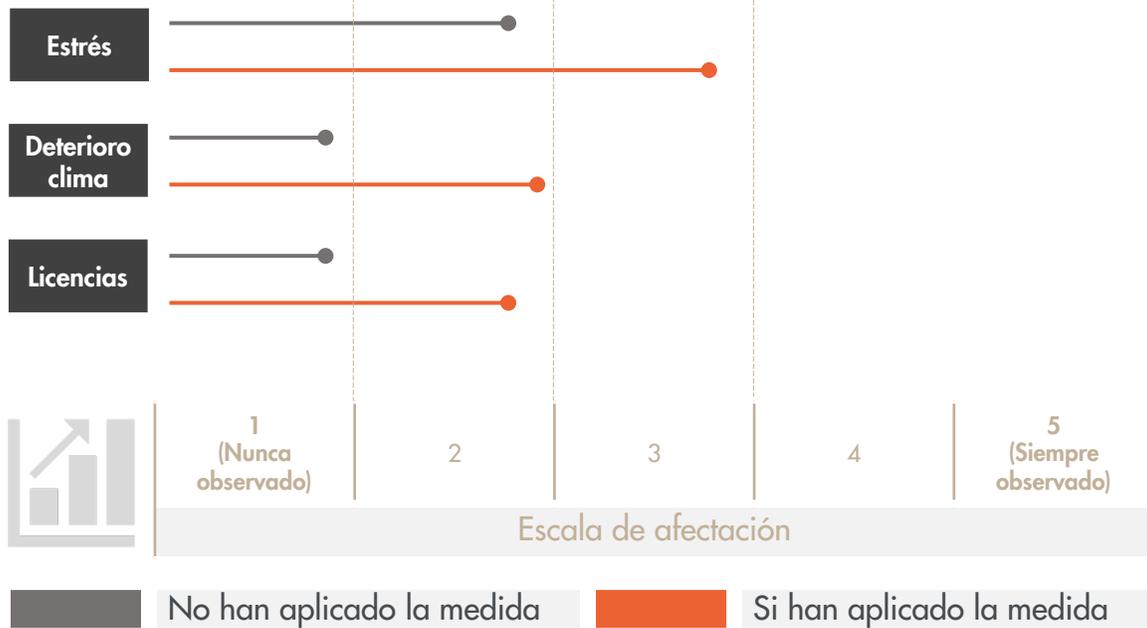
Si han aplicado la medida



Jornada comprimida



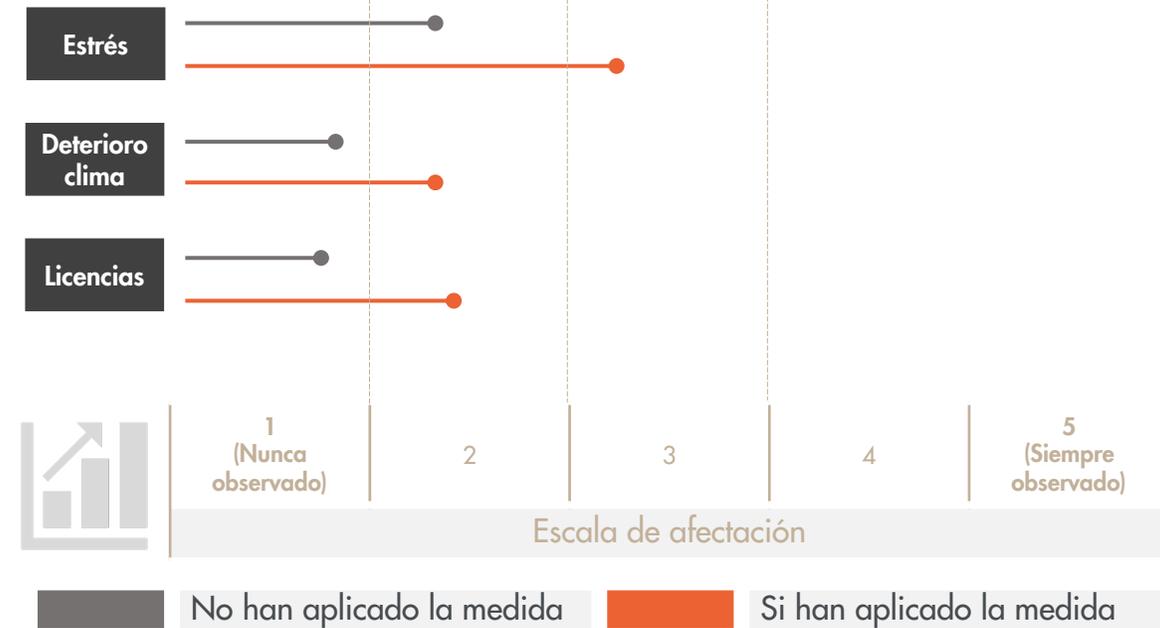
El promedio de **estrés, deterioro del clima y petición de licencias es significativamente mayor** en las organizaciones que aplicaron jornada comprimida que las que no lo aplicaron.



Reducción de jornada



El promedio de desempeño adaptativo respecto a **un adecuado enfrentamiento a los cambios se significativamente mayor** en las organizaciones que **no aplicaron** reducción de jornada que las que sí lo aplicaron.

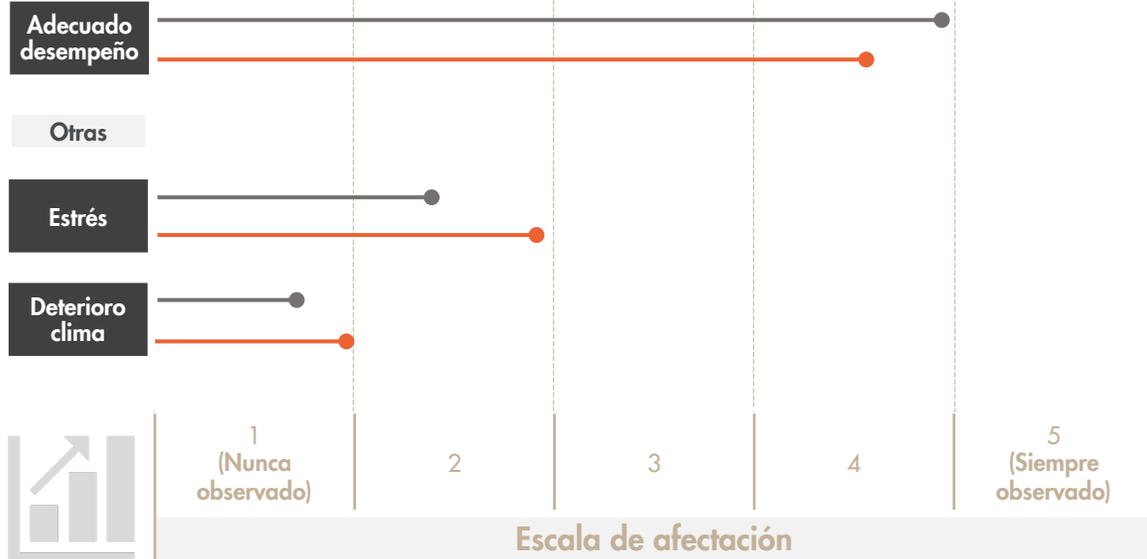




Teletrabajo total



El promedio de desempeño respecto a trabajar de manera adecuada es **significativamente mayor en las organizaciones que no aplicaron teletrabajo total** que las que sí lo aplicaron



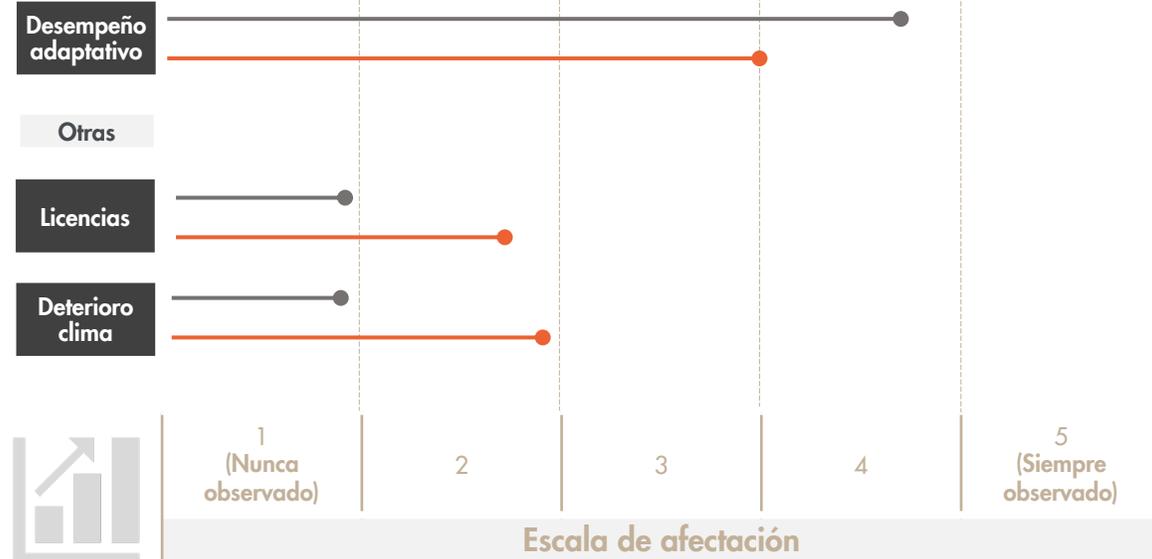
■ No han aplicado la medida ■ Si han aplicado la medida



Vacaciones / Feriado colectivo



El promedio de desempeño respecto a trabajar de manera adecuada, adaptación a los cambios es **significativamente mayor en las organizaciones que no aplicaron vacaciones/feriados colectivos** que las que sí lo aplicaron



■ No han aplicado la medida ■ Si han aplicado la medida

A person is sitting at a desk, working on a laptop. There is a cup of tea with a teabag on the desk. The person is wearing a light-colored sweater. The background is slightly blurred, showing a wooden desk and a window. An orange horizontal bar is overlaid on the image, containing the text.

Principales reflexiones

Se presentan los resultados más relevantes, y aquellos que importan diferencias estadísticamente significativas



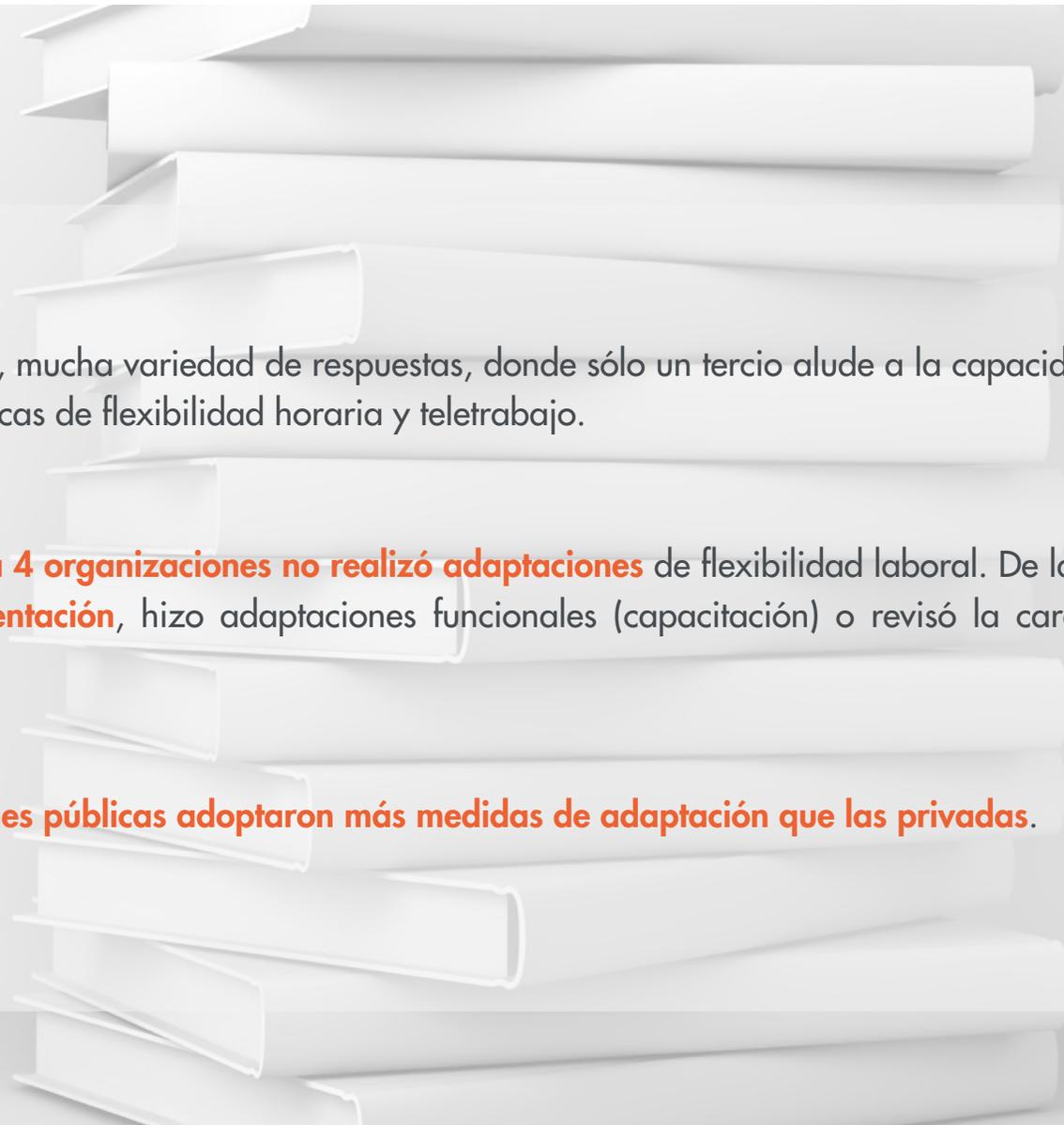
Relativo a la aplicación de medidas de flexibilidad

- Se observa una directa **relación entre el mayor tamaño de la organización y la mayor adopción de medidas** de flexibilidad laboral.
- Respecto de la ley de teletrabajo, **solo un cuarto de las organizaciones formalizó en los contratos los cambios** relativos a la flexibilidad laboral.
- Las prácticas asociadas a asegurar la desconexión digital están presentes en forma insuficiente.** Menos de un 10% llega a acercarse al desarrollo de normativas internas al respecto, dejándose el punto a la autorregulación.
- Se observa un **desbalance entre la preocupación por los trabajadores declarada** por las organizaciones **y las instancias desarrolladas por éstas respecto al feedback y el apoyo.**



Relativo a la aplicación de medidas de flexibilidad

- Se aprecia **poca comprensión de lo que es la flexibilidad laboral**, mucha variedad de respuestas, donde sólo un tercio alude a la capacidad de la organización de adaptarse. La mayoría lo entiende como prácticas de flexibilidad horaria y teletrabajo.
- Se observan **brechas en la adaptación organizacional; 1 de cada 4 organizaciones no realizó adaptaciones** de flexibilidad laboral. De las que las hicieron, **solo un tercio pagó por los costos de la implementación**, hizo adaptaciones funcionales (capacitación) o revisó la carga de trabajo.
- Desde el punto de vista del tipo de organización, **las organizaciones públicas adoptaron más medidas de adaptación que las privadas.**





Relativo al impacto de las medidas de flexibilidad en las organizaciones



En términos cualitativos, no hay una línea clara respecto de los impactos percibidos, pues un tercio de las organizaciones participantes no percibe impacto, otro tercio cree que hay alto impacto y otro tercio considera que el impacto es positivo.



Pareciera que la mayoría de las medidas de flexibilidad implementada presentan un impacto negativo moderado en indicadores de desempeño de tarea y adaptativo, y un aumento de indicadores de estrés, deterioro del clima y licencias médicas.



Este impacto negativo sería leve en intervenciones como el trabajo por turnos y la flexibilidad horaria y mayor en intervenciones relativas a licencias médicas, parentales y vacaciones.



En relación a la medida de teletrabajo, cuando ésta se aplica de forma parcial no tiene un impacto significativo, sin embargo, cuando ésta se aplica **de forma total, impacta significativamente en el estrés, el deterioro de clima, y el aumento de licencias.**



5 AÑOS UNIVERSIDAD ACREDITADA
DE NOVIEMBRE DE 2015 A NOVIEMBRE DE 2020/
ACREDITACIÓN EXTENDIDA
GESTIÓN INSTITUCIONAL, DOCENCIA DE
PREGRADO, INVESTIGACIÓN, DOCENCIA DE
POSTGRADO Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OFT

**OBSERVATORIO
DEL FUTURO
DEL TRABAJO**
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

