

PÁG
4

¿En qué estamos?

PÁG
6

Posts del Centro

PÁG
20

Actividades del Centro

REVISTA CENTRO TRABAJO Y FAMILIA

EDICIÓN Nº11 / 2023





CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Editorial

Centro Trabajo y Familia

CENTRO DE INVESTIGACIÓN QUE NACE CON EL OBJETIVO DE FOMENTAR UNA CULTURA EMPRESARIAL QUE FAVOREZCA LA INTEGRACIÓN Y ARMONIZACIÓN ENTRE EL TRABAJO PROFESIONAL Y LA VIDA FAMILIAR.

BUSCA CONSTITUIRSE EN EL PRINCIPAL PUNTO DE REFERENCIA DE **RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA** (RFC) EN CHILE.

EQUIPO



María José Bosch
Directora



María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

CONTACTO



mpriumallo.ese@uandes.cl



+562 2 26181565

REDES SOCIALES



ctfese



CTF_ESE



ctfese



@centrotrabajoyfamilia

Carta Directora

El trabajo, la familia y las personas han sufrido fuertes cambios en los últimos años. En este cambiante mundo laboral, surge y reconocemos la importancia de encontrar el equilibrio entre la vida y el trabajo para mantener equipos comprometidos y productivos. Se nos plantea tanto un desafío personal por lograr este equilibrio constante, así como también un desafío organizacional, ya que se nos hace más evidente aún el impacto que nuestros comportamientos tienen sobre otros.

Te invitamos a acompañarnos mientras abordamos estrategias y temas para fomentar un entorno laboral equilibrado, desde desmitificar la búsqueda de la perfección hasta navegar la relación con la tecnología de manera saludable. Este número está diseñado para inspirar y proporcionar valiosas herramientas que pueden incorporarse en la cultura de sus organizaciones. Les extendemos una cordial invitación a explorar con nosotros buscando un equilibrio armonioso. Estamos seguros de que las perspectivas compartidas les harán sentido en la misión de fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo.

De esta forma, les dejamos aquí, a disposición de ustedes, esta revista semestral del Centro. A través de este ejemplar, buscamos entregarles información interesante y herramientas prácticas en el interfaz de trabajo y familia. Esperamos sea un aporte y les entregue luces para lograr un enriquecimiento entre la vida laboral y personal de ustedes, así como también la de sus colaboradores.

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

Centro Trabajo y Familia
ESE Business School, Universidad de los Andes

Club



Contenido

Club de empresas que busca promover la conciliación entre trabajo, familia y vida personal, a través del intercambio de experiencias y la entrega de información y últimas tendencias en este campo.

MIEMBROS:



Investigaciones en curso 4

Posts del centro 6
Claudia Goldin y Liderazgo Femenino: ¿qué nos dice sobre la brecha de género?
Gestión de conflicto: elemento clave en épocas estresantes

Enfoque 12
El modelo híbrido es tendencia: ¿cómo hacerlo efectivo?

¿Qué está pasando en Chile? 17
Percepciones de los chilenos sobre la rotación laboral

Actividades del centro 20
Guías prácticas
Actividades del Centro



Investigaciones en curso

1

4TO ÍNDICE DE TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA EN CHILE

Proyecto académico que se desarrollará por 4to año consecutivo producto de una alianza con el Diario Financiero. Este proyecto se titula Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en las Empresas en Chile, y tiene como objetivo medir el espacio y oportunidades que abren las empresas chilenas a la trayectoria laboral y profesional de las mujeres. Se realizará durante el II semestre de este año 2024.

2

LIBRO: LOS DESAFÍOS DE LA CONCILIACIÓN

Se encuentra en la última recta de trabajo el tercer libro del Centro. Este libro busca entregar una versión holística de la conciliación trabajo y familia desde el punto de vista de la empresa, la familia y la sociedad. Busca entregar herramientas concretas de políticas y buenas prácticas que pueden ser implementadas en las empresas; así como también de conocer los desafíos de la integración trabajo y familia en el mundo hoy.

3

PROYECTO INVESTIGACIÓN FAI (FONDO DE AYUDA A LA INVESTIGACIÓN) - II ETAPA

Segundo estudio relativo a este fondo de investigación que se realizará en colaboración con el Centro de Estudios Financieros, con el propósito de desarrollar una estrategia de complementación disciplinaria. El título del proyecto en el cual nos encontramos trabajando es *"Why are the needy still needy?"*.



Club de empresas que busca promover la conciliación entre trabajo-familia y la flexibilidad laboral, a través del intercambio de experiencias entre empresas, la entrega de información y las últimas tendencias en este campo.

¡Te invitamos a formar parte!

BENEFICIOS

CUPOS GRATUITOS
para los Foros
Trabajo y Familia

**DIAGNÓSTICO
IFREI**
en la organización

**PRECIO
PREFERENCIAL**
en las actividades
del Centro

**ACCESO A
INVESTIGACIONES**
publicaciones y
libros

CONVERSATORIOS
para miembros del
Club

CONOCE MÁS SOBRE NOSOTROS

Contacto: mpriumallo.ese@uandes.cl

Teléfono: (56) 2 2618 1565

*Claudia Goldin
y Liderazgo
Femenino: ¿qué
nos dice sobre
la brecha de
género?*



El pasado octubre se publicó el nuevo Premio Nobel de Economía. Esta vez la ganadora fue Claudia Goldin, tercera mujer en recibir este reconocimiento. La profesora de la Universidad de Harvard fue destacada por la academia sueca, por sus estudios pioneros en la explicación de la brecha salarial de género. A continuación, se expone su biografía y una síntesis de sus principales hallazgos a lo largo de su trayectoria profesional.

PIONERA EN LOS ALTOS CARGOS DE LA ACADEMIA

Claudia Goldin nació en Nueva York, el 14 de mayo de 1946. Es doctora en Economía por la Universidad de Chicago y actualmente es profesora en la Universidad de Harvard, institución donde fue la primera mujer en incorporarse al departamento de Economía en 1990.

La investigación de Goldin se centra en historia económica y economía laboral, donde ha tratado diversidad de temas relacionados con la mujer en el trabajo, tales como desigualdad salarial, educación, migración y cambios tecnológicos. Su investigación ha tenido especial foco en la historia laboral de la mujer en la economía de Estados Unidos, la que ha resultado en una serie de artículos académicos y libros. Entre sus principales obras en la temática de género se encuentran "*Career & Family: Women's Century-Long Journey toward Equity (2021)*", "*Women Working Longer: Increased Employment at Older Ages (with L. Katz; Chicago 2018)*", "*The Race between Education and Technology (with L. Katz; Belknap Press, 2008, 2010)*" y "*Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women (Oxford 1990)*".

LA ÍNTIMA RELACIÓN ENTRE FAMILIA Y TRABAJO FEMENINO

Dentro de la investigación más influyente de Goldin, se encuentran los artículos que muestran una relación entre las decisiones familiares, ya sea de matrimonio como de fertilidad, y su impacto sobre la educación, el trabajo femenino y sus ingresos¹.

Como historiadora económica, Goldin hace un hincapié en la importancia de analizar el pasado para comprender la evolución de la incorporación de la mujer en el mundo laboral. Según

Goldin, las mujeres siempre se han involucrado en la economía de Estados Unidos a través del trabajo en el hogar, que previo a la industrialización correspondía al trabajo en la granja o negocios familiares, lo cual no era cuestionado. Sin embargo, los procesos de industrialización significaron una separación de la esfera económica del hogar, lo que implicó que la mujer renunciase a trabajar en actividades que tienen una retribución en dinero.

Esto, por mucho tiempo, tuvo como consecuencia que las mujeres tuviesen un menor nivel educativo que los hombres, menos participación en la fuerza laboral tradicional y, por ende, menores ingresos.

BRECHA SALARIAL: ¿DISCRIMINACIÓN, FERTILIDAD O AMBAS?

Según Goldin, hasta los años 80' las brechas educativas y el rol familiar explicaban en gran medida las diferencias salariales entre hombres y mujeres. Desde estos años, las mujeres comenzaron a alcanzar títulos universitarios en proporción igual a los hombres, ya estaba masificada la anticoncepción y comenzaron a incorporarse aún más al mundo laboral. Aún así, la brecha se explicaba porque los grados académicos que obtenían las mujeres eran más compatibles con la vida familiar, pero tenían una retribución económica menor en el mercado laboral.

Hoy en día, la autora afirma que las mujeres han alcanzado total igualdad de condiciones para insertarse en el mercado laboral, lo que debería erradicar la brecha. Es decir, las mujeres poseen el mismo nivel educativo, estudian en proporción similar a los hombres una diversidad de carreras, trabajan casi la misma cantidad de años y de horas, lo que ella llama la "Gran Convergencia de Género". En términos econométricos, ya no quedan casi variables por controlar excepto una, la llegada de los hijos. Entonces, ¿las brechas siguen existiendo por discriminación a la maternidad?

La respuesta de Goldin es que no necesariamente. La discriminación, ya sea a la mujer y a la maternidad explica esta diferencia en una baja proporción. Lo que ocurre es que, dentro de la pareja, casi siempre es la mujer la que opta por trabajos

¹ CV Claudia Goldin <https://scholar.harvard.edu/goldin/biocr>

que no requieren su completa disponibilidad.

La autora afirma que el nacimiento de un hijo sigue siendo un importante punto de no retorno en la trayectoria laboral femenina, no porque las mujeres dejen de trabajar, sino porque su trabajo es más flexible para poder dedicarse a labores de crianza a ciertas horas. Más aún, explica que, aunque no tengan flexibilidad, las mujeres con hijos por lo general no toman trabajos que requieran estar “a la orden de un llamado” a cualquier hora del día, los cuales en la economía actual son los mejor pagados.

TRABAJOS FLEXIBLES VERSUS TRABAJOS AMBICIOSOS

Los hallazgos anteriores explicarían por qué la brecha salarial de género es mayor aun cuando se compara a mujeres y hombres que estudiaron la misma carrera. Esto ocurre porque en el mercado laboral, la posibilidad de controlar el tiempo y lugar de trabajo se contraponen a estar completamente disponible y por ende, a poder tener una carrera ambiciosa.

Para ilustrarlo, Goldin pone el siguiente ejemplo: un matrimonio donde ambos son expertos en sistemas informáticos tienen el mismo grado académico y trabajan en el mismo cargo. Esto a veces implica ir cualquier día en la madrugada a una central para solucionar un problema en los sistemas. Cuando tienen un hijo, por lo general, el hombre suele mantenerse en ese ritmo y es la mujer la que decide dar un paso atrás, porque alguien tiene que quedarse con los niños a esas horas inusuales de trabajo, que finalmente son las mejor pagadas.

Es a través de este fenómeno como se entiende que la brecha de género comienza a abrirse con la llegada del primer hijo

y se acentúa cada vez más según la fertilidad de la mujer. La economía de una sociedad globalizada premia hasta con un 50% más de salario a las personas que pueden estar disponibles 24/7².

¿CÓMO ALCANZAMOS LA EQUIDAD?

Dado este análisis, la equidad salarial se ve como algo muy lejano. Por lo mismo, Claudia Goldin afirma que las diferencias de género en este ámbito serán algo muy difícil de erradicar. Como posibles soluciones nombra, primero, un cambio en las normas de género, lo que implica un cambio cultural complejo.

En segundo lugar, un cambio en el precio relativo del cuidado, esto implicaría contabilizar el real valor que tiene la crianza. En términos de política pública, esto se traduce en la implementación de políticas preescolares que por un lado solucionan el problema de conciliación para las familias y, a la vez, educan en la etapa más importante que es la primera infancia. Con respecto a la implementación de postnatales más largos y para ambos sexos, Goldin reconoce que esta política sería sólo efectiva para personas de ingresos bajos, ya que, aunque exista un fuero, a nivel profesional, el uso de estas políticas es muy castigado.

En tercer lugar, se necesitaría un cambio en el precio relativo de tener un trabajo flexible versus un trabajo “ambicioso”. En este sentido, un legado de la pandemia sería el descubrimiento de que algunas cosas sí pueden hacerse a distancia, por ejemplo, ciertas reuniones que antes implicaban largos viajes de negocios³.

² Devani, T. (2017) Narrowing the wage gap: An interview with Claudia Goldin. Harvard International Review.

³ Levitt, S. (2023) Nobel Laureate Claudia Goldin on: “Greedy Work” and the Wage Gap. <https://open.spotify.com/episode/OSupCsrLUJyWsvlM1ph1XY?si=zNAKAfmlQmKFU2NajWe5KA>

Gestión de conflicto: elemento clave en épocas estresantes



Los conflictos, el estrés y el burnout son tres de los problemas más comunes que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Estos problemas pueden tener un impacto negativo en la productividad, la motivación, la moral de las personas, y el clima laboral.

La naturaleza humana parece estar unida al conflicto, y todos tememos sus consecuencias. Relacionarnos con personas distintas a nosotros facilita que aparezcan conflictos, pero por otra parte conduce a la creatividad y es fundamental para que existan buenas relaciones interpersonales. Entender la naturaleza del conflicto facilita que lo gestionemos de forma efectiva.

Dado que las empresas son por esencia seres sociales y por el gran número de horas de convivencia en la empresa, a lo que a veces se suma el estrés, es inevitable que surjan conflictos dentro de ellas. Aunque los conflictos pueden ser causados por una variedad de factores, incluyendo diferencias de personalidad, valores, creencias o intereses, también pueden estar asociados a problemas o falencias en elementos claves como la Cultura Organizacional, los valores, la misión y la visión de la organización. Sin embargo, independientemente de la causa del conflicto, para poder manejarlos mejor es fundamental una buena comunicación.

En este post buscaremos entender qué significa la gestión de conflictos, qué tipo de conflictos existen, y cómo se pueden abordar en un contexto empresarial.

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Antes de establecer dinámicas de resolución de conflictos, es necesario comprender exactamente qué es un conflicto. Porque no todas las discusiones son sinónimo de conflicto. Un conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa (Robbins y Judge, 2013).

La gestión de conflictos por su parte es una actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto.

El conflicto puede ser positivo siempre que tenga una base real y se mantenga dentro de ciertos cauces. No es positivo el conflicto gratuito e innecesario. Las discrepancias pueden ser enriquecedoras, pero hay que evitar que terminen, o se mantengan, en confrontación o en conformidad. A su vez, el conflicto es una realidad dinámica, ya que pasa por distintas fases. Y podrán derivarse de él efectos positivos o negativos dependiendo de cómo lo gestionemos. Siendo el conflicto una realidad dinámica, es importante comprender cómo funciona esta dinámica. Para esto se hace necesario distinguir las distintas dimensiones que existen en el conflicto.

TIPOS DE CONFLICTOS: NO TODOS LOS PROBLEMAS SON IGUALES

Para empezar, habría que distinguir dos dimensiones en el conflicto: la racional y la emocional. El conflicto racional se basa en el desacuerdo sobre algún tema objetivo y suele ser explícito. En cambio, el conflicto emocional se caracteriza por afectar al plano personal. La interacción de los dos planos, racional y emocional, nos da las siguientes posibilidades ¹:

	Racional	
	Desacuerdo	Acuerdo
Emocional	Acuerdo	Unidad
	Desacuerdo	Conformidad

De esta matriz podemos deducir que la unidad implica un acuerdo racional y emocional, que a primera vista parece un mundo ideal. Luego, la discrepancia, se refiere al desacuerdo racional sobre un tema concreto pero que mantiene la sintonía emocional. Esta situación puede ser atractiva también ya que suelen ser productivas y enriquecedoras en los equipos de trabajo. Pero la discrepancia genera inestabilidad, ya que dependiendo de cómo se maneje puede llevar de vuelta a unidad o situar el conflicto en confrontación.

Si el conflicto no se resuelve y se ve afectada la sintonía emocional entonces las personas entran en una confrontación, donde las diferencias se personalizan y las personas se encuentran en posiciones opuestas. Esta situación es muy estresante e inestable. Por último, tenemos la situación de conformidad, en la cual se pasa a un aparente acuerdo racional, para intentar tapar el conflicto emocional.

¹ Cardona, Pablo y Pilar García-Lombardía, "Cómo desarrollar las competencias de liderazgo", EUNSA, 2005.



En resumen, el conflicto es una realidad dinámica que se mueve entre dos planos: racional y emocional. La búsqueda del acuerdo también debe seguir una dinámica, y en base a eso deberían plantearse las sugerencias para abordar los conflictos que surgen en la organización.

¿CÓMO ABORDAR LOS CONFLICTOS?

La confrontación se desencadena en base al desacuerdo emocional, por lo que resulta lógico pensar que es justamente este conflicto el que debe abordarse primero. Algo se produce en la discrepancia que lleva a las partes a tomar el conflicto como algo personal, y a perder la perspectiva racional del problema. Esto lleva a una dinámica destructiva, con un proceso de feedback emocionalmente dañino, y con poca disposición a solucionar el problema.

Hay algunas formas de solucionar constructivamente un conflicto emocional:

1. Entregar feedback emocionalmente constructivo: debemos ser capaces de expresar cuando algo nos dolió. Esto se puede lograr abordando las emociones utilizando la razón, esto es lo que se llama Integración.
2. Las emociones no se discuten, se aceptan y se contienen.
3. Reconocer errores y pedir perdón: es primordial también saber disculparse sinceramente cuando cometimos un error que dolió a

la otra persona, reforzando la relación y reparando el daño causado.

4. Solicitar ayuda externa: es necesario ser conscientes que en algunos casos no se consigue solucionar un conflicto. Los terceros independientes, es decir, mediadores o supervisores, podrían tener más facilidad para redirigir la conversación y que sea de nuevo constructiva.

Pero también hay conflictos donde la discrepancia tiene una base real. En estos casos es necesario buscar una vía de acuerdo de forma constructiva, de manera que pueda resolverse en el plano racional y no se dañe el plano emocional. Algunas formas son:

1. Comunicar: aquí se deben comunicar constructivamente las diferencias y, en caso de que sea necesario, los sentimientos. Estos deben exponerse a partir de información y datos objetivos. Los sentimientos han de expresarse con calma y serenidad.
2. Construir un espacio entre lo deseable y aceptable. Nuestra tendencia natural es pensar en términos de «deseable». Si ambas partes hacen esto, probablemente podrán encontrar un terreno aceptable para ambas.
3. Negociar: esta consiste en buscar acuerdos a través de cesiones mutuas.



EL MODELO HÍBRIDO ES TENDENCIA: ¿CÓMO HACERLO EFECTIVO?

Sin duda, una de las grandes herencias de la pandemia fue descubrir que era posible hacer ciertos trabajos a distancia. Sin embargo, después de que pasaran las cuarentenas se vio, por un lado, que las personas tenían resistencia a volver a la oficina y por otro, que muchas empresas querían a los colaboradores de vuelta.

Independiente de que cada negocio tiene ciertas necesidades, y que la naturaleza de los trabajos es distinta, estos años posteriores han sido una oportunidad. Se ha vivido un escenario donde ha sido posible para las organizaciones experimentar cuáles modelos funcionan mejor para que el negocio sea productivo y, a la vez, poder retener talento. Adicionalmente, el mundo de la academia y la consultoría ha investigado el efecto que han tenido estas políticas, por lo que hoy es posible tomar decisiones respecto a la mejor modalidad de trabajo con mucha más información.

Este artículo busca exponer cuál es la tendencia en modalidades de trabajo a nivel ejecutivo y entregar una síntesis de los aprendizajes de los últimos años. Esto, con el fin de que las empresas puedan tomar decisiones conscientes en el área de personas respecto de estas temáticas.

¿CUÁL ES LA MODALIDAD DE TRABAJO MÁS UTILIZADA ACTUALMENTE?

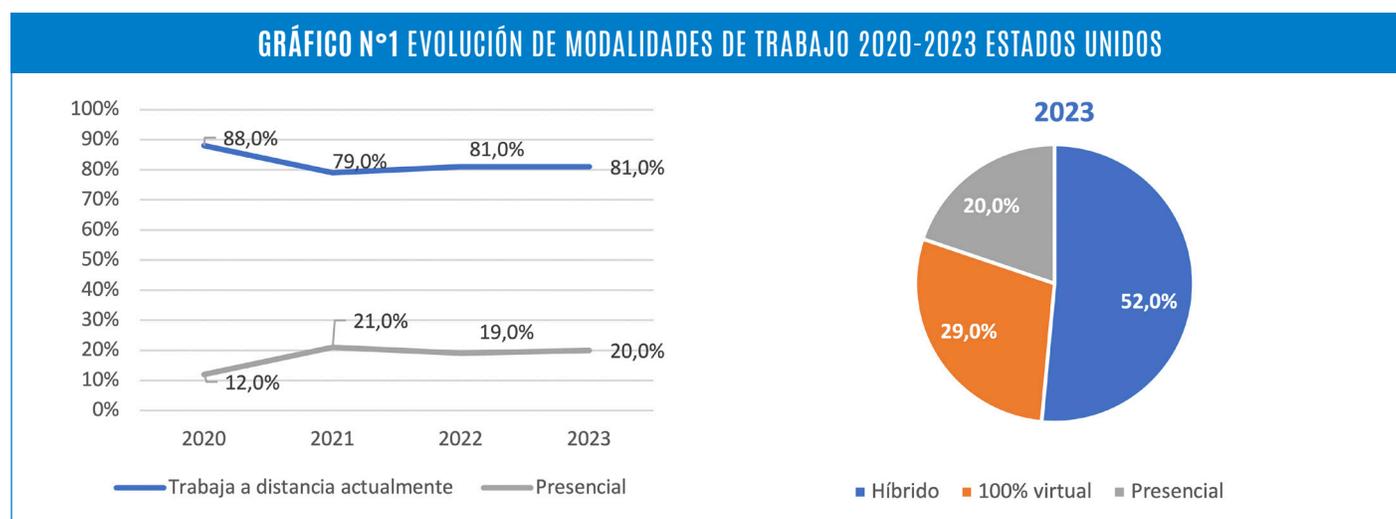
La respuesta es que depende, específicamente de la naturaleza de las funciones del cargo. Según el INE, tan solo un 4% de los chilenos trabaja a distancia hoy en día. Sin embargo, esta cifra

tiene sus problemas, ya que la encuesta sólo identifica a quienes trabajan de manera 100% virtual o presencial, sin ofrecer la opción de trabajo híbrido¹.

Por otro lado, dentro de la fuerza laboral existen muchos sectores donde las funciones no pueden realizarse a distancia. Por esta razón, el análisis se enfoca en una muestra compuesta por un perfil de personas profesional que sí puede realizar gran parte de sus tareas a distancia.

En primer lugar, se analizó cómo se distribuyen las modalidades de trabajo desde el año 2020 en Estados Unidos. Se encontró que desde el 2020 el 88% de las personas tenían un trabajo que se realizaba a distancia, cifra que descendió hasta un 81% para el 2023. Al desglosar las estadísticas de este año, se observó que el 52% trabajaba de manera híbrida, el 29% lo hacía totalmente virtual y sólo el 20% totalmente presencial.

El caso de Chile, en una muestra similar, es bastante distinto. Si bien el 2020 el 84,7% de la muestra trabajaba a distancia, este porcentaje descendió de manera abrupta a un 49,9% en 2021.



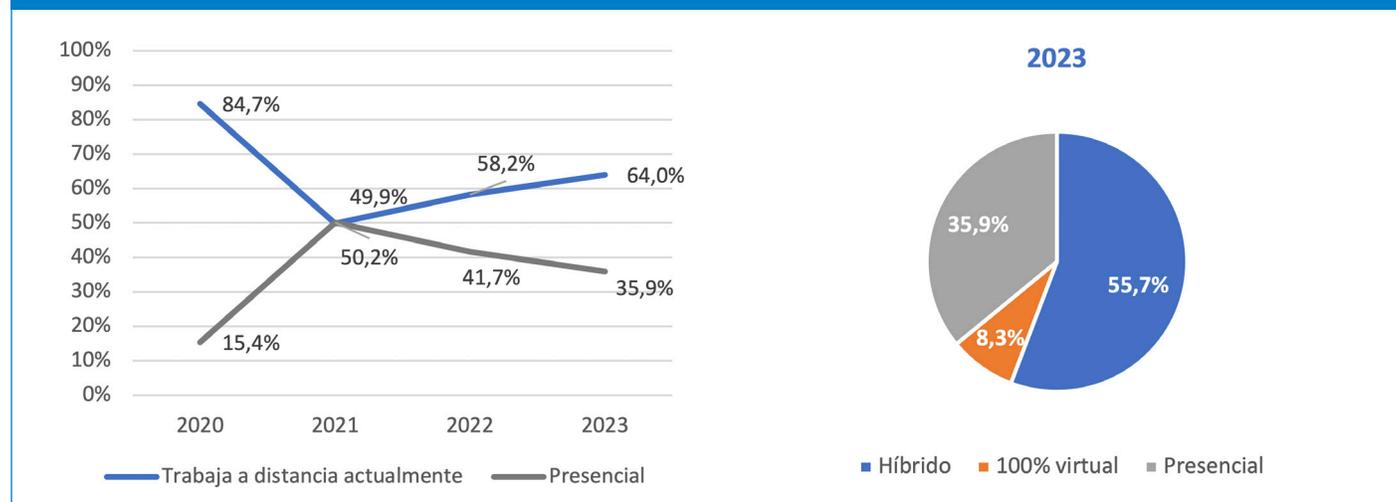
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gallup (2023)²

¹Bravo, J. (2023). Auge y Caída del Teletrabajo. Santiago de Chile: Observatorio de Contexto Económico Universidad Diego Portales.

²Gallup (2023). Global Indicator: Hybrid Work. Recuperado el 21 de Noviembre de 2023 de Gallup: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>

Sin embargo, se observó también que desde el 2022 hubo un reajuste, y la utilización del trabajo a distancia fue al alza, llegando a un 64% en 2023. Al mirar más de cerca los datos, se observó que el 55,7% de los encuestados afirmaba trabajar de manera híbrida. Ahora bien, el porcentaje de personas que trabaja presencialmente (35,9%) es mucho mayor que el de Estados Unidos (20,0%).

GRÁFICO N° 2 EVOLUCIÓN DE MODALIDADES DE TRABAJO 2020-2023 CHILE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Encuesta Trayectoria Laboral e Inclusión de la Mujer 2023

A partir de los datos anteriores, se entiende que, en perfiles de cargos profesionales, existe una tendencia clara hacia el trabajo híbrido, cuatro años después de obligatoriedad de trabajar a distancia. Sin embargo, también se observó que, en el caso de Chile, existe un fuerte sesgo hacia la presencialidad.

PROS Y CONTRAS DE ESTA TENDENCIA

Estos resultados no son una gran sorpresa, ya que se ha investigado que el trabajo híbrido es, efectivamente, la modalidad de trabajo más beneficiosa para las personas y las organizaciones a la hora de retener talento. Sin embargo, estos beneficios ocurren solo bajo ciertas condiciones que constituyen un desafío para el área

de retención de personas. Por esto, a continuación se expone un listado de beneficios y desafíos para tener en cuenta.

BENEFICIOS

Equilibrio trabajo y familia: el trabajo híbrido permite a las personas organizar sus tareas familiares y laborales de manera más flexible. Para esto es crucial que el tiempo destinado a trabajar sea exclusivo y sin interrupciones³.

Uso eficiente del tiempo: las oficinas, especialmente las abiertas, pueden ser un espacio de distracción. Dado esto, trabajar en lugares alternativos es muy eficiente cuando se necesita hacer actividades que requieren concentración⁴.

³Gandhi, V. (1 de Enero de 2023). Hybrid work: What's best for your employees and your business? Recuperado el 10 de Agosto de 2023, de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/467399/hybrid-work-best-employees-business.aspx>

⁴Wingert, B., & White, J. (2022 de Septiembre de 2022). The Advantages and Challenges of Hybrid Work. Recuperado el 10 de Agosto de 2023, de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>

Control del horario de trabajo: para retener talentos, se ha demostrado que es clave que el trabajador híbrido pueda tener un mínimo control de sus horas de trabajo. Se ha encontrado que la flexibilidad horaria se asocia fuertemente a menores intenciones de dejar la empresa^{5 6}.

Aumenta el compromiso de los colaboradores: esta modalidad de trabajo ofrece la perfecta combinación entre flexibilidad e interacción social en el trabajo. Esto permite preservar la conexión con la cultura de trabajo y mantener el compromiso para con la organización. Según Gallup, al compararse las tres posibles modalidades de trabajo, se encontró que los trabajadores híbridos tenían los mayores niveles de compromiso, seguido de los trabajadores presenciales. Sin embargo, quienes trabajaban sólo remoto han disminuido mucho su compromiso con la organización el 2023⁷.

DESAFÍOS

Perfil de cargo: para que el trabajo híbrido funcione es importante tomar en cuenta las funciones del cargo y sus herramientas de autogestión y motivación. Esto implica primero, que gran parte de las tareas puedan realizarse de manera asincrónica, es decir, que no sea necesario estar en constante comunicación con el equipo para ejecutarlas. En segundo lugar, tener habilidades blandas que permitan el trabajo independiente exitoso y una comunicación fluida con el equipo a pesar de encontrarse lejos.

Evitar la telepresión: el trabajo híbrido sólo es posible gracias a los avances que permiten la comunicación tecnológica. Esta tecnología ofrece flexibilidad, pero su mal uso puede ser perjudicial⁸. El problema, específicamente, es que se utilicen estas herramientas pensando en una cultura de la presencialidad, donde se espera un feedback constante y respuestas instantáneas a toda hora. La telepresión ocurre justamente, cuando las personas trabajan a distancia, pero se espera que su nivel de respuesta sea idéntico al trabajo presencial y fuera del horario laboral, lo que trae graves consecuencias para salud física y mental.

Reuniones virtuales: el trabajo híbrido aumenta inevitablemente la cantidad de reuniones a realizarse⁹. Además, implica realizar reuniones virtuales, las cuales muchas veces pueden ser ineficientes si son mal gestionadas. Por esto, la recomendación es realizarlas sólo para seguimientos de avance o resolución rápida de problemas. Se aconseja evitarlas para iniciar o cerrar proyectos a no ser que los equipos trabajen en zonas geográficas muy distantes. Además, estas sólo son efectivas cuando se realizan en grupos acotados.

Sesgo de proximidad: este corresponde al sesgo inconsciente de parte de los líderes de capacitar y promocionar a las personas que son más visibles. Lo anterior implica que trabajar muchos días de manera remota puede afectar el desarrollo de carrera. Esto puede traer consecuencias sobre las brechas de género en la organización, ya que son las mujeres las que en su mayoría trabajan de manera híbrida¹⁰.

⁵Centro Trabajo y Familia-Offenwise (2023). El futuro del trabajo. Santiago de Chile: ESE Business School.

⁶Bosch MJ, Riumalló MP, y Urzúa MJ, (2023). 4º Índice de Trayectoria e inclusión Laboral Femenina DF 2023. ESE Business School

⁷Harter J. (2023) Are Remote Workers and Their Organizations Drifting Apart. Recuperado el 21 de Noviembre de 2023, Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/509759/remote-workers-organizations-drifting-apart.aspx>

⁸Mazmanian, M., Orlikowski, W., & Yates, J. (2017). The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.

⁹Gandhi, V. (1 de Enero de 2023). Hybrid work: What's best for your employees and your business? Recuperado el 10 de Agosto de 2023, de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/467399/hybrid-work-best-employees-business.aspx>

¹⁰Bosch MJ, Riumalló MP, y Urzúa MJ, (2023). 4º Índice de Trayectoria e inclusión Laboral Femenina DF 2023. ESE Business School



FOROS **TRABAJO Y FAMILIA**



9:00 a 11:30 hrs.



Formato online

FORO 1

Miércoles 10 de abril

FORO 3

Martes 20 de agosto

FORO 2

Miércoles 12 de junio

FORO 4

Martes 15 de octubre

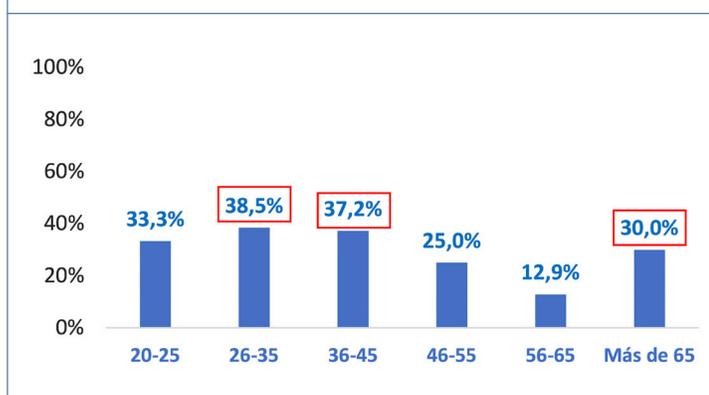
PERCEPCIONES DE LOS CHILENOS SOBRE LA ROTACIÓN LABORAL

En base al estudio "Índice de trayectoria e inclusión laboral femenina" realizado con el Diario Financiero, se preguntó a las personas por su intención de buscar otro trabajo y las razones para ello:



Un **29,6%** piensa frecuentemente en dejar su trabajo

INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA SEGÚN EDAD



Se encontró que las personas entre **26 y 45 años** son las más interesadas en dejar su trabajo

Otro grupo que tenían altas intenciones de dejar la empresa eran las personas que ya podrían

JUBILAR LEGALMENTE

CONDICIONES PARA RENUNCIAR

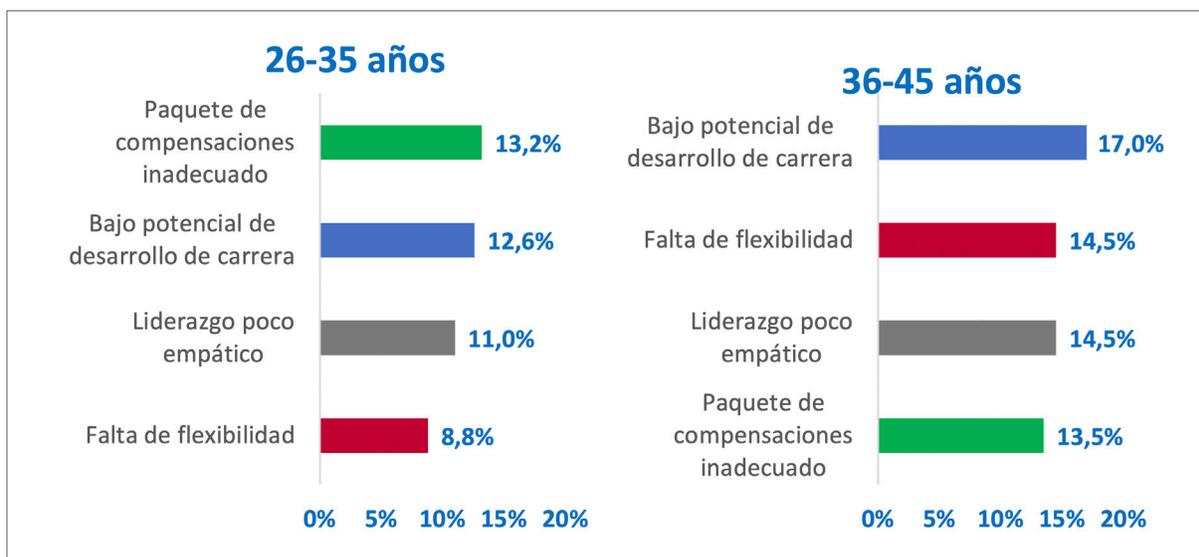


Fuente: Elaboración propia a datos recolectados con el Diario Financiero 2023

¿Por qué querían irse los colaboradores?



PRINCIPALES RAZONES PARA RENUNCIAR EN LOS TRAMOS ETARIOS MÁS DESMOTIVADOS



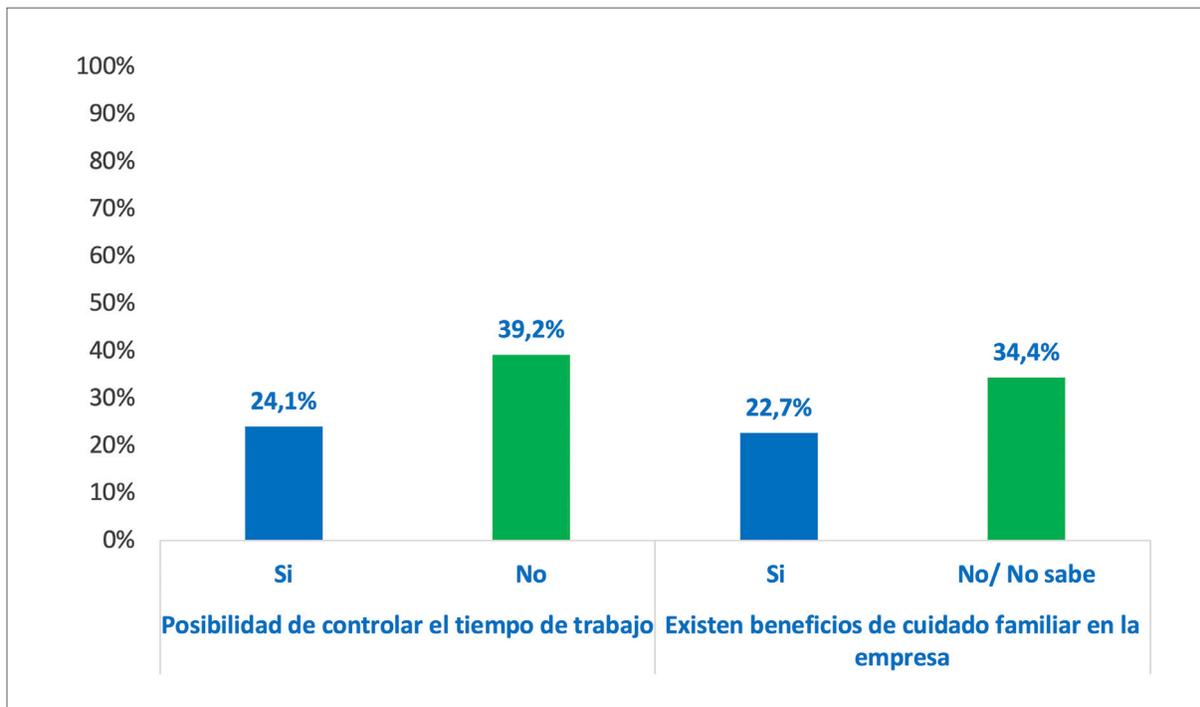
La generación millennial quería renunciar más que nada por motivaciones externas, como **paquetes de compensaciones inadecuados**. Por su parte, la generación siguiente recentía mucho más la **falta de flexibilidad**, los **liderazgos poco empáticos** y el bajo potencial para seguir **desarrollando su carrera**.

¿Cómo retenerlos?



La posibilidad de controlar el **tiempo de trabajo** era muy importante para retener a los colaboradores. No así, la posibilidad de controlar el lugar de trabajo. Por otro lado, la existencia de **beneficios familiares** en la organización colaboraba en retener a las personas.

INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA SEGÚN BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia a datos recolectados con el Diario Financiero 2023



Guías Prácticas CTF (www.ese.cl/ctf)

ENERO
Guía 37: Carreras profesionales del futuro

JULIO
Guía 38: Inteligencia artificial generativa: desafíos y recomendaciones para las organizaciones

AGOSTO
Guía 39: Tres años de trabajo híbrido: aprendizajes y desafíos

OCTUBRE
Guía 40: Reuniones híbridas exitosas

NOVIEMBRE
Guía 41: Comunicación de equipos en la era híbrida

DICIEMBRE
Guía 42: Hacia un trabajo con sentido



Actividades en las que participa el Centro



11 Y 12 DE ABRIL
Programa Engagement y Compromiso Laboral



14 DE ABRIL
María Paz Riumalló participa como panelista en Encuentro de Somos Financieras "Nuevas conversaciones en torno a la equidad de género: Iniciativas para fomentar la equidad en el mundo de la empresa"



18 DE ABRIL
Foro 1 Trabajo y Familia "Proyectos y leyes 2023: efectos, debates y propuestas"



15 DE JUNIO
María José Bosch y María Paz Riumalló participan en el International Community of Work and Family Conference 2023 en Río de Janeiro



17 DE JUNIO
María José Bosch presentó "Is teleworking here to stay?" como key note speaker en el International Community of Work and Family Conference 2023



21 DE JULIO
Junto con el área de Innovación de la Universidad de los Andes, realizamos el Seminario "ACTIVIDADES DE G100 WOMEN LEADERS EN CHILE", con la participación especial de Harbeen Arora



23 DE AGOSTO
Foro 3 Trabajo y Familia "Liderazgo: ¿cómo desarrollamos la autoridad con los equipos?"



11 DE OCTUBRE
Foro 4 Trabajo y Familia "Cultura y Bienestar: actitud lúdica en el trabajo"



19 DE OCTUBRE
María José Bosch participó en la primera versión de la Cumbre de 100 Mujeres Líderes organizada por Mujeres Empresarias



9 DE NOVIEMBRE
Con éxito se realizó la segunda versión del programa In Company "Mujeres Líderes para los desafíos del futuro", en el que participaron más de 120 mujeres líderes del BCI



29 DE NOVIEMBRE
María José Bosch expuso como panelista en Encuentro de Somos Financieras "Índice de Trayectoria Laboral: cómo retomar la senda de avance de las mujeres"

PROGRAMAS FOCALIZADOS

Actualiza tus conocimientos con nuestros centros de educación continua y adquiere nuevas y mejores herramientas para el **ejercicio de la alta dirección**.

Nuestros focalizados son dictados por profesores de excelencia e incluyen temáticas relevantes en torno a:

- Liderazgo
- Análisis financiero
- Innovación
- Gobierno corporativo
- Estrategia
- Desarrollo inmobiliario
- Empresas familiares
- Negociación
- Marketing
- Conciliación trabajo y familia

INFORMACIONES E INSCRIPCIONES

(56) 2 2618 1580- 2 2618 1584
esebs@uandes.cl | www.ese.cl

  ESE Business School Chile

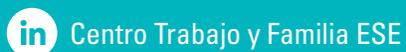
 ESEUANDES

CONTACTO:

+562 2618 1565

mpriumallo.ese@uandes.cl

www.ese.cl/ctf



Universidad de los Andes



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA