



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

ESTUDIO  
CTF  
JULIO

2025

**María José Bosch**  
Directora

**María Paz Riumalló**  
Directora Ejecutiva

**María José Urzúa**  
Investigadora

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

## Introducción

Después de cinco años, el futuro del trabajo parece haber llegado. Digitalización acelerada, flexibilidad laboral, inteligencia artificial y empresas hiperglobalizadas que realmente funcionan 24/7 serían la nueva realidad.

Los datos del nuevo informe de Microsoft *“Breaking down the infinite workday”*, acerca del uso de sus aplicaciones durante el día a nivel global, demuestran que desde el 2020, la jornada laboral no tiene fin (Microsoft Worklab, 2025). Lo anterior, se atribuye una serie de factores, tales como la prevalencia de equipos de trabajo remotos o híbridos, que tienen a la mano una serie de herramientas para trabajar de manera asincrónica (Barber y Santuzzi, 2015).

Previo al 2020, la flexibilidad en el lugar del trabajo era vista como una herramienta para asegurar el bienestar y la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, de la cual pocos gozaban. Hoy en día, comienza a cuestionarse el efecto que estas modalidades de trabajo han tenido en la permeabilidad de las barreras entre el trabajo y la familia (Kossek et. al, 2022) y por ende en el bienestar de las personas (Ferrara et. al, 2022).

Paralelamente, no pueden obviarse las diferencias de género en los efectos de la flexibilidad sobre el bienestar. Ha sido documentado que ciertas modalidades laborales pueden ser perjudiciales para las mujeres. Esto porque la flexibilidad laboral viene acompañada de un aumento de la carga laboral de trabajo no remunerado, impactando directamente en el bienestar (Kossek et. al, 2022) (Observatorio Social, 2023).

Dada esta realidad, el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School ha decidido indagar en la relación existente entre la flexibilidad laboral y el bienestar integral en el trabajo. Esto a través de un análisis cuantitativo, a partir de datos de muestra de 230 chilenos y chilenas con un perfil ejecutivo.

## Antecedentes teóricos

### 1. Bienestar

Según la OCDE (2020: Observatorio Social, 2023), el bienestar es un fenómeno multidimensional, que corresponde al equilibrio entre condiciones materiales y calidad de vida. El presente estudio, se enfocó en la dimensión calidad de vida, ya que la muestra es homogénea en el ámbito de las condiciones materiales.

Dentro de la dimensión de calidad de vida, se encuentra la medición del bienestar subjetivo, que captura cómo las personas evalúan las circunstancias que viven en una serie de aspectos vitales. Esto correspondería con la satisfacción con la vida en general, y sus diferentes aristas como el ámbito laboral, relaciones familiares, amistades, tiempo libre, salud (Observatorio Social, 2023) y conciliación con el trabajo y la familia.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

La medición del bienestar no solo es importante a nivel social, sino que es un resultado clave que las organizaciones deben tomar en cuenta. Si las personas no se sienten satisfechas con su vida, los lugares de trabajo sufren consecuencias como una baja productividad, ausentismo y rotación constante en cargos clave. Según datos de Gallup (2025) a nivel global, el 52% de los trabajadores estaba satisfecho con su vida, cifra que era inferior en Chile (42%) para el mismo año.

A partir de esta realidad, muchas organizaciones han tomado cartas en el asunto. Por ejemplo, en países como Estados Unidos, el 85% de los empleadores ofrecen un programa de bienestar en la organización. Además, se estima que el gasto global en bienestar será de 94,6 billones de dólares para el 2026. A pesar de lo anterior, los problemas que indican bajos niveles de bienestar, como el *burnout*, van al alza.

Esto se debería a que, el foco de estos programas ha sido a nivel de intervenciones individuales y entrega de beneficios, como flexibilidad, sin un enfoque a nivel sistémico. Un enfoque sistémico incluiría una revisión de cuatro puntos: la carga de laboral (Croft, Parks y Whillan, 2024), la capacidad real de desconexión digital, el rol que tienen los líderes y cultura organizacional (Beuchel y Solinas, 2025).

## 2. Antecedentes del bienestar

Dado que el bienestar es un fenómeno multidimensional, existen una serie de factores que pueden incrementarlo o disminuirlo (Observatorio Social, 2023). Para efectos de esta investigación, se decidió indagar en cómo los antecedentes de bienestar laboral se asociaban a su vez al bienestar como un todo (Zheng et. al 2015).

### 2.1 Flexibilidad en el trabajo

Existe una serie de estudios que asocian el bienestar a la flexibilidad laboral, específicamente, a la flexibilidad temporal y la flexibilidad espacial. Esto, dada la autonomía y control entregada a los colaboradores cuando tienen esta posibilidad (Ferrara et. al, 2022).

A pesar de los anterior, los resultados de las diversas investigaciones realizadas en la materia suelen ser contradictorios. Algunos estudios, logran establecer que la flexibilidad es un recurso, que permite a los trabajadores controlar sus roles vitales, con resultados como mayor bienestar laboral y mejor conciliación trabajo-familia (Allen et. al, 2013; Kossek et. al, 2022).

Sin embargo, otras investigaciones concluyen que este tipo de “beneficios” traen efectos adversos como consecuencias negativas, principalmente para las carreras femeninas (Perrigino, Dunford y Wilson, 2018; Kossek et. al, 2022), la dilución de las barreras trabajo-familia y mayor trabajo no remunerado en el hogar, también especialmente para las mujeres; lo que aumentaría el estrés laboral (Ray y Pana Cryan, 2021).

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Según Kossek y colegas (2022), esta contradicción en la literatura se debe a una falta de conceptualización adecuada de la flexibilidad en el trabajo. Dado lo anterior, proponen una nueva definición de flexibilidad, con cinco dimensiones, que da cuenta del *control de fronteras*, entre el trabajo y la vida personal.

Así, la flexibilidad realmente sería la capacidad de los empleados de controlar, dónde, cuándo y cuánto trabajan (Hackman y Oldham, 1975), pero a su vez, de administrar cómo gestionan las barreras de sus vidas para dividir su tiempo y energía entre sus roles laborales y familiares (Bourdieu et. al, 2019; Kossek et.al, 2022). De esta manera, identificando qué tipo de fronteras aborda cada política, es posible detectar errores de implementación que estarían contribuyendo a efectos adversos de la flexibilidad sobre el bienestar.

La literatura sugiere entonces, que existen cinco dimensiones que abordan las políticas de flexibilidad. Esas serían la dimensión espacial, temporal, magnitud, continuidad y permeabilidad.

- La dimensión **espacial** refiere a al control del lugar específico donde los colaboradores ejercen su trabajo (Bailey y Kurland, 2002). Las políticas de flexibilidad que logran controlar esta frontera corresponden al teletrabajo o el trabajo híbrido, versus, el trabajo completamente presencial (Kossek et. al, 2022).
- La dimensión **temporal** refiere al control sobre cuándo los colaboradores realizan su trabajo (Allen et. al, 2013). Este tipo de políticas permite que el trabajador comience y termine su día laboral a discreción, o que abandone el lugar de trabajo de manera intermitente para atender otras responsabilidades durante el día, siempre y cuando cumpla sus objetivos. Esta flexibilidad horaria puede ser total, o bien pueden existir bandas de horarios establecidas por la organización a las cuales los colaboradores se pueden ajustar. En contraposición estarían los horarios completamente fijos (Kossek. et. al, 2022).
- La **magnitud** corresponde a aquella dimensión de control sobre la carga laboral. Dentro de este tipo de políticas se encuentra el trabajo tiempo parcial, que por definición implica la disminución de carga laboral diaria (Kossek y Ollier-Malaterre, 2020; Kossek et.al, 2022).
- La cuarta dimensión es la de **continuidad**. Esta aborda las situaciones donde los colaboradores controlan las posibles pausas que deban realizar para atender responsabilidades familiares, como el uso de postnatal o permisos para cuidar a familiares con algún grado de dependencia (Rossin-Slater, 2017).
- Finalmente, la quinta dimensión conceptualizada es la **permeabilidad entre el trabajo y la familia**. Estas serían políticas que permiten que el colaborador controle su nivel de conexión con la empresa en cualquier escenario. Estas pueden prohibir o permitir la conexión sin límites o el acceso a la información o dispositivos de la compañía en cualquier lugar. Como ejemplo, se puede encontrar la existencia de

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

políticas de desconexión digital o la posibilidad de utilizar los celulares y computadores de la empresa en casa (Kossek et. al, 2022).

## 2.2 Liderazgo amigable con la familia

Como se mencionó anteriormente, es necesario identificar como el control de estas cinco fronteras operan en el bienestar. Pero, adicionalmente, es preciso comprender el contexto organizacional donde estas políticas se implementan. Esto implica, poner atención al liderazgo y la cultura organizacional existente en las compañías y cómo estas permiten un adecuado uso de las políticas disponibles.

En este sentido, el consenso es que, si bien es necesaria la disponibilidad de las políticas, existe un rol clave del liderazgo y la cultura organizacional sobre el efecto que estas tienen sobre el bienestar (Galinsky, Bond y Friedman, 1996; Kossek et. al, 2022). Si los líderes no están alineados con un compromiso hacia el bienestar, las políticas de flexibilidad pueden provocar una serie de efectos adversos como la intensificación del trabajo (Kelliher y Anderson, 2010), la violación de las barreras trabajo-familia (Rothbard et. al, 2005) y el conflicto trabajo-familia (Hammet et. al, 2005).

En específico, el liderazgo amigable con la familia potenciaría las políticas de flexibilidad, por qué permite a las personas gestionar mejor los recursos disponibles en el hogar y el trabajo (Guo et. al, 2024).

## 2.3 Conexión constante con la organización

Desde la pandemia existe una sensación de que la jornada no tiene principio ni fin (Beuchel y Solinas, 2025). Esto puede probarse con una serie de datos de productividad analizados por Microsoft a través de la plataforma 365.

Los datos de este informe dan cuenta de que la jornada laboral está lejos de terminar entre las 18-19 PM a nivel global. Por ejemplo, el 16,0% de las reuniones desde el 2020, se hacen alrededor de las 20 PM. Por otro lado, el colaborador promedio recibe 50 mensajes fuera de horario laboral. Adicionalmente, un tercio de los trabajadores revisa su mail por última vez a eso de las 22 PM.

Cabe agregar, la actividad detectada los fines de semana. Casi el 20,0% de los empleados que usa Microsoft 365 a nivel global revisan su correo e interactúan con otros colaboradores los sábados y domingos (Microsoft Worklab, 2025).

Este fenómeno, si bien suele asociarse a la flexibilidad, está más bien relacionado con las tecnologías de la información en el trabajo y el abanico de nuevas posibilidades de comunicación que estas entregan. Por un lado,

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

permiten a las personas trabajar desde y cuándo sea, sin embargo, hacen cada vez más difícil separar los roles laborales y personales (Page et. al 2021).

De lo anterior, derivan una serie de efectos negativos. Uno de ellos es la telepresión, que se define como la constante necesidad de responder a otros a través de mensajes, que se da sobre todo en trabajadores profesionales. La telepresión está asociada a resultados negativos como el *burnout* y bajos niveles de bienestar del empleado (Barber y Santuzzi, 2015).

Por otro lado, imposibilita la sensación de desconexión, lo que afecta el descanso y la recuperación del trabajador, lo que aumenta los niveles de estrés. Esto trae consecuencias a largo plazo, como el fenómeno del *burnout* y por ende la ausencia de bienestar (Page et. al 2021).

Sin embargo, se ha encontrado que existen consecuencias negativas para la carrera, para las personas que efectivamente se desconectan. Un estudio reciente demuestra que, los supervisores tienen un sesgo inconsciente hacia quienes se desconectan efectivamente del trabajo, a la hora de evaluar alzas de sueldo y promociones. Esto ocurre, aun cuando los líderes reconocen conscientemente que desconectarse es positivo para mejorar la productividad y el bienestar de los colaboradores (Beuchel y Solinas 2025).

A partir de estos antecedentes, es pertinente tomar en cuenta la sensación conexión constante, como un punto crítico en la evaluación del bienestar de los trabajadores.

### 1.3 Trabajo no remunerado y bienestar

El ámbito familiar también ha sido sujeto de estudio en cuánto al bienestar vital. La última Encuesta de Bienestar Social realizada en Chile (Observatorio Social, 2023) da cuenta de que un tensor del bienestar importante es el trabajo no remunerado realizado en los hogares. La responsabilidad de ejercer estas labores recae especialmente en las mujeres. Esto las lleva a abandonar el mercado laboral o bien, a trabajar, pero a tener una sobre carga de labores que merman su bienestar.

A nivel país, se encontró que, las mujeres concentran su participación en labores que requieren una dedicación sistemática y horarios, tales como, dar de comer, bañar, llevar al colegio. Por su parte, las tareas realizadas por los hombres en el hogar no requieren horarios fijos o dedicación diaria, lo que les da más flexibilidad en el uso del tiempo. Esto se asociaba directamente con la insatisfacción de las mujeres con su tiempo de ocio, que es una dimensión más del bienestar.

Es interesante mencionar que, el nivel socioeconómico, no logra palear los efectos negativos que tiene la sobrecarga de roles laborales y familiares sobre las mujeres, específicamente, en etapas clave del ciclo vital. Estas corresponderían a etapas donde hay cuidado de personas en la primera infancia (niños menores de cinco años) o con algún grado de dependencia importante, las cuales son demandantes a nivel físico y emocional.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Lo anterior indicaría que existe una relación negativa entre la sobrecarga de trabajo no remunerado y formal, con el bienestar. Por esto, es pertinente preguntarse si la corresponsabilidad en la ejecución de estas tareas puede contribuir al bienestar de las mujeres y de los miembros de la familia en general.

Por otro lado, si bien esta realidad responde a fuerzas sociales que se escapan del control de la organización, es interesante observar cómo pueden interactúan con la flexibilidad que las compañías pueden otorgar (Kossek et. al 2022). Como ya se mencionó, la decisión de hacer uso de políticas de flexibilidad por parte de las mujeres puede tener un efecto negativo sobre su bienestar, ya que, en algunos casos, aumentan el estrés laboral (Ray y Pana Cryan, 2021).

## Objetivos de esta Investigación

### 1. Objetivo general:

Explorar la relación existente entre flexibilidad en el trabajo y bienestar integral, considerando variables organizacionales y familiares que interactúen entre ambas.

### 2. Objetivos específicos:

- a. Analizar los niveles de bienestar de la muestra según características demográficas.
- b. Observar los niveles de flexibilidad laboral a los que tiene acceso la muestra según características demográficas.
- c. Examinar los niveles de conexión constante que tiene la muestra con su organización según características demográficas.
- d. Establecer la existencia de una relación entre flexibilidad laboral y conexión constante con la organización.
- e. Observar la carga de trabajo no remunerado y los niveles de corresponsabilidad en la muestra según sexo.
- f. Analizar si existe una relación entre flexibilidad laboral y trabajo no remunerado.
- g. Establecer cómo la flexibilidad laboral, conexión constante y trabajo no remunerado afectan el bienestar integral de la muestra.

## Metodología

Para llevar a cabo la investigación se utilizó una metodología cuantitativa. Por lo anterior, se diseñó una encuesta en base a una serie de baterías de preguntas utilizadas en artículos académicos y otros instrumentos de investigación social.

El detalle puede visualizarse en la tabla a continuación:

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Concepto	Fuente
Bienestar (Satisfacción con la vida y sus dimensiones)	Encuesta de Bienestar Social 2023
Políticas de flexibilidad	IFREI 2.0 IESE Business School Kossek et. al 2022
Medidas de conexión constante con la empresa	Randstad Workmonitor 2019
Liderazgo amigable con la familia	Hammer et. al 2013
Cultura organizacional amigable con la familia	Thompson et. al 1999
Trabajo no remunerado (doméstico y de cuidados)	Encuesta de Bienestar Social 2023

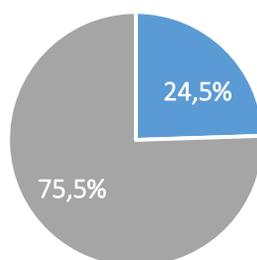
La encuesta se distribuyó en línea a través de la plataforma Qualtrics durante el mes de abril 2025, de la cual se obtuvieron 230 respuestas. El perfil de quienes respondieron era prevalentemente ejecutivo y femenino, el que se describe mejor a continuación.

## Descripción de la muestra

A continuación, se describe la muestra utilizada.

Esta es de carácter bastante homogéneo. El 75,5% de quienes contestaron eran mujeres.

Gráfico N° 1 Sexo

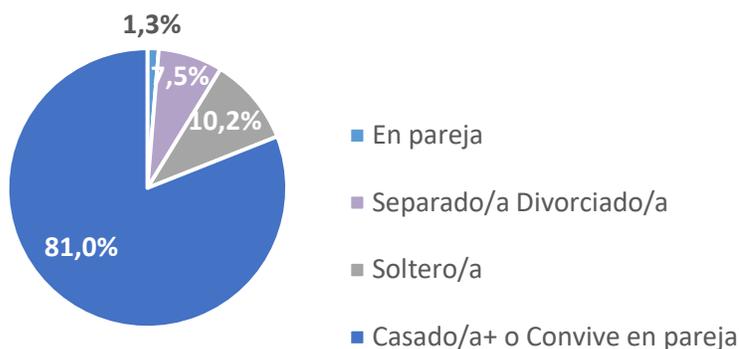


■ Hombre ■ Mujer

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

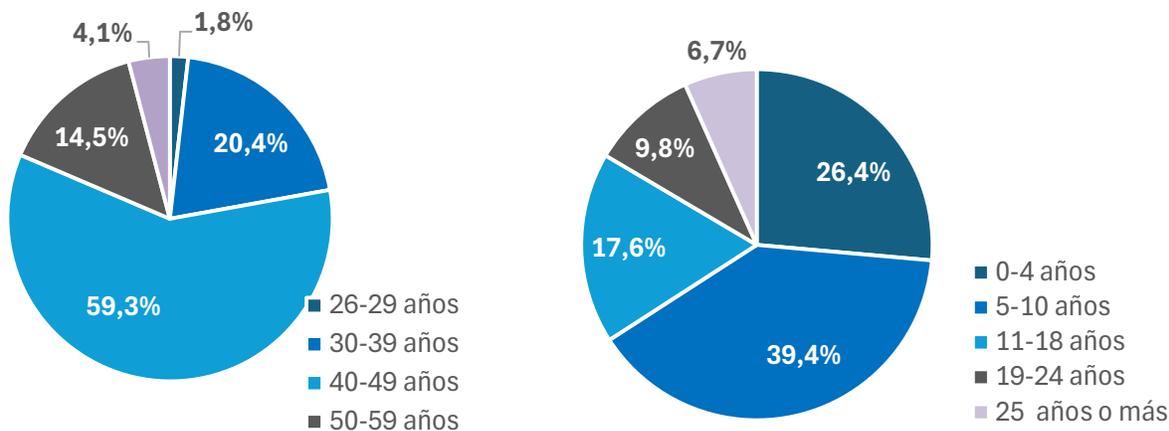
Del total de los encuestados, el 85,6% tenía hijos y el 81,0% declaró estar casado o convivir en pareja. Tan solo un 10,2% estaba soltero y un 7,5% dijo estar separado / divorciado.

Gráfico N° 2 Estado Civil



En cuanto a la edad de los encuestados, el grueso se encuentra entre los 40 y 49 años (59,3%), seguido del grupo entre 30-39 años (20,4%). Destaca además que el 26,4% tiene un hijo menor, entre 0-5 años. Por su parte, un 39,4% tiene un hijo menor entre 5 y 10 años. Así, más de la mitad de la muestra, está en una época de crianza intensiva en su ciclo vital.

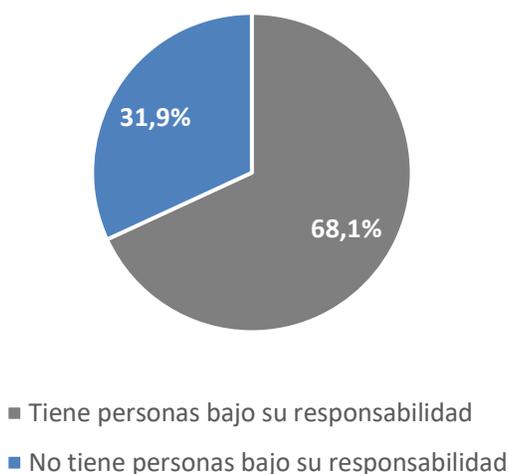
Gráfico N° 3 Edad del encuestado y edad de su hijo menor



# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Es notable, además, que el 68,1% de la muestra poseía un cargo de supervisión, es decir, que tenía personas bajo su responsabilidad. No obstante, a la hora de buscar diferencias según sexo, no se encontraron.

Gráfico N° 4 Ejercicio de liderazgo

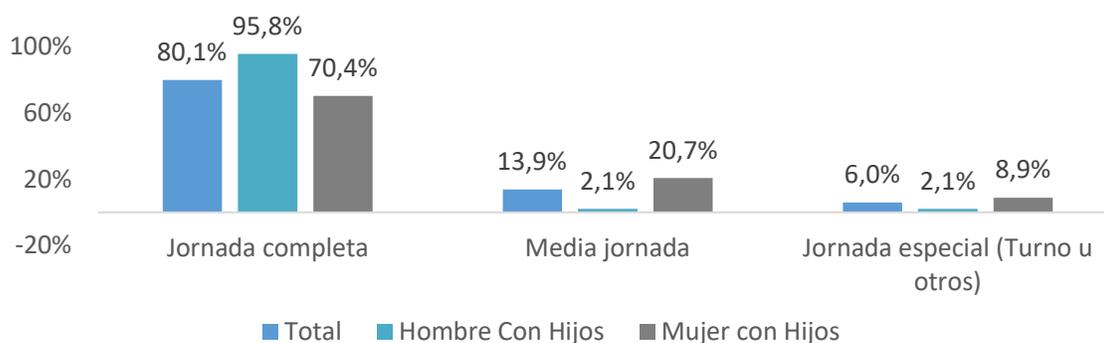


Si bien, la mayoría de la muestra declaró trabajar jornada completa (80,1%), se destacó que el hecho de ser mujer y tener hijos se asocia a otros tipos de jornada laboral. Por ejemplo, el 95,8% de los hombres con hijos trabajaba jornada completa, pero el 70,4% de las mujeres con hijos tenía esta modalidad de trabajo, lo que constituye una diferencia de 25,4%.

En contraste, entre quienes trabajaban media jornada, las mujeres con hijos, lo hacían en mayor proporción que los hombres con hijos (20,7% versus 2,1%). Algo similar ocurría al observar a quienes declaraban trabajar en jornadas especiales como turnos (8,9% mujeres con hijos versus 2,1% hombres con hijos).

Gráfico N° 5 Tipo de jornada según tenencia de hijos y sexo

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN



A partir del análisis realizado, se entiende que este informe se trabajó sobre una muestra prevalentemente femenina, de nivel ejecutivo y con modelos de familia bastante tradicional, ya que la mayoría tenía hijos y se encontraba casada o en pareja. Si bien, el grueso de la muestra trabajaba jornada completa, esta tenía una tendencia a la feminización de modalidades alternativas, como la media jornada o los modelos de turnos.

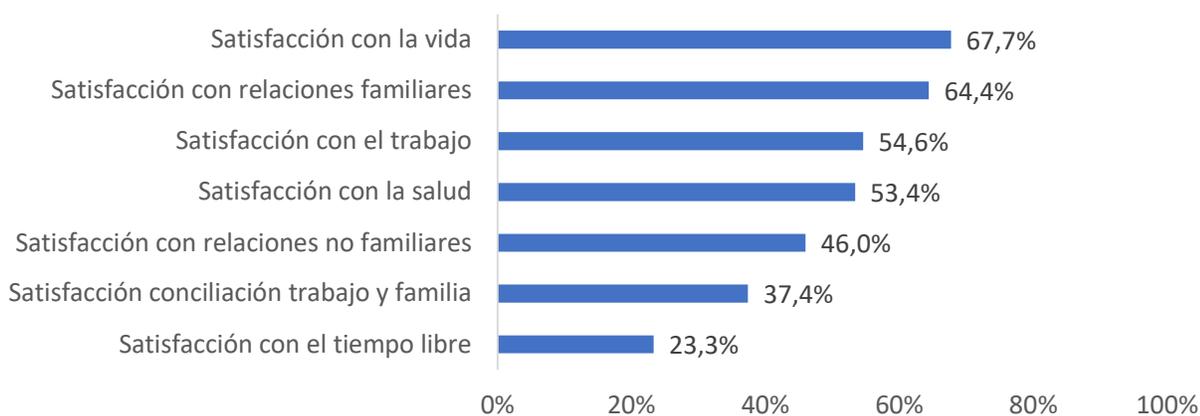
## Resultados

### Bienestar

En cuanto a los niveles de bienestar de esta muestra, se encontró lo siguiente:

En el gráfico N° 6 se observó que un 67,7% se siente satisfecho con su vida. En cuanto a otros aspectos del bienestar, se encontró que; un 64,4% estaba satisfecho con sus relaciones familiares, un 54,6% estaba satisfecho con su trabajo y un 53,4% se sentía satisfecho con su salud. Se encontraron porcentajes bastante bajos de satisfacción respecto a las relaciones no familiares (46,0%), la conciliación trabajo-familia (37,4%) y el tiempo libre del que disponían las personas (23,3%).

Gráfico N° 6 Niveles de Bienestar General

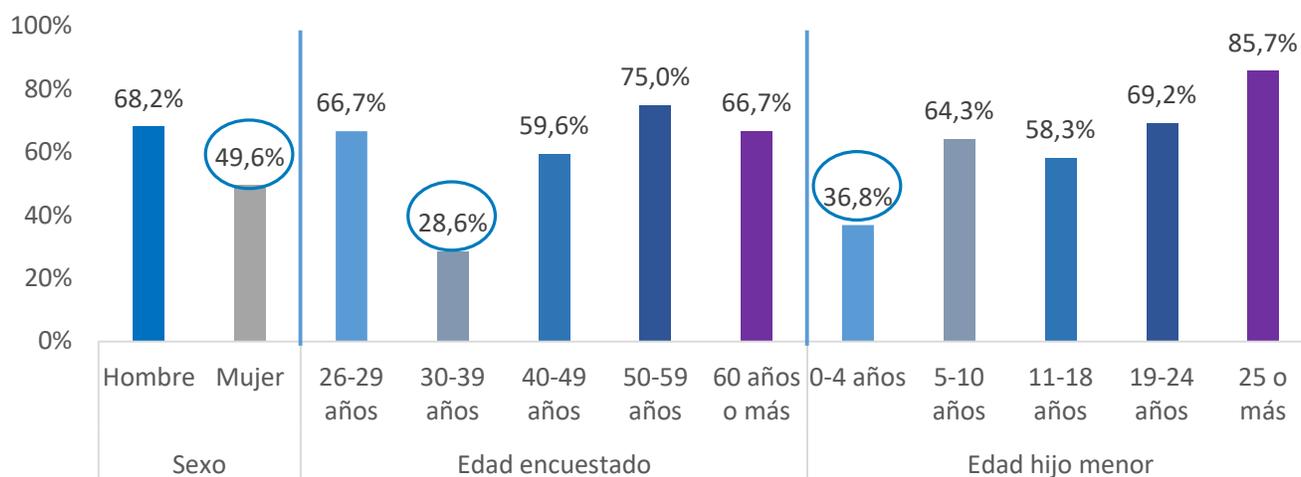


# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Al indagar acerca del bienestar en distintos grupos demográficos, se encontraron diferencias en la dimensión laboral, conciliación trabajo-familia y tiempo libre.

En primer lugar, se destacó que las mujeres reportaron una satisfacción laboral muy inferior a los hombres (49,6% versus 68,2%). A nivel general, se encontró que el grupo etario con menor satisfacción laboral correspondía al grupo entre 30 y 39 años (28,9%). Asimismo, las personas que tenían un hijo menor entre 0 y 4 años (36,8%), eran quienes reportaban la satisfacción laboral más baja, en comparación a quienes tenían hijos mayores.

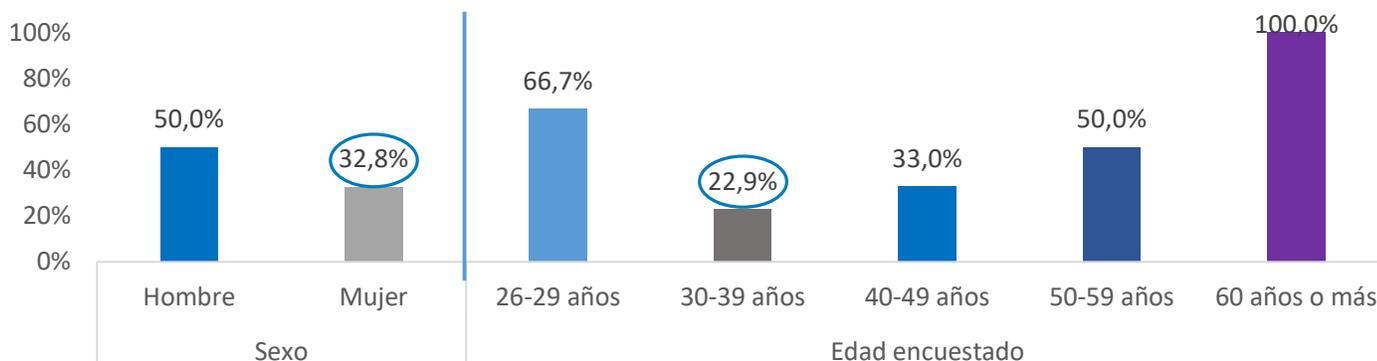
Gráfico N° 7 Satisfacción laboral según demográficas



Respecto a la satisfacción con la conciliación trabajo-familia, la tendencia fue muy similar a la anterior. Las mujeres reportaron una satisfacción bastante menor a los hombres. Solo un 32,8% estaba satisfecha en este plano. Nuevamente, el tramo etario más afectado era aquel entre 30-39 años. Es interesante que la satisfacción con la conciliación parece ser cíclica según la edad. Esta era bastante alta en el grupo más joven, descendía abruptamente desde los 30 años y comenzaba a subir paulatinamente con cada decenio. Cuando las personas eran mayores de 60 años, existió un 100,0% de satisfacción con la conciliación entre trabajo y la familia.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

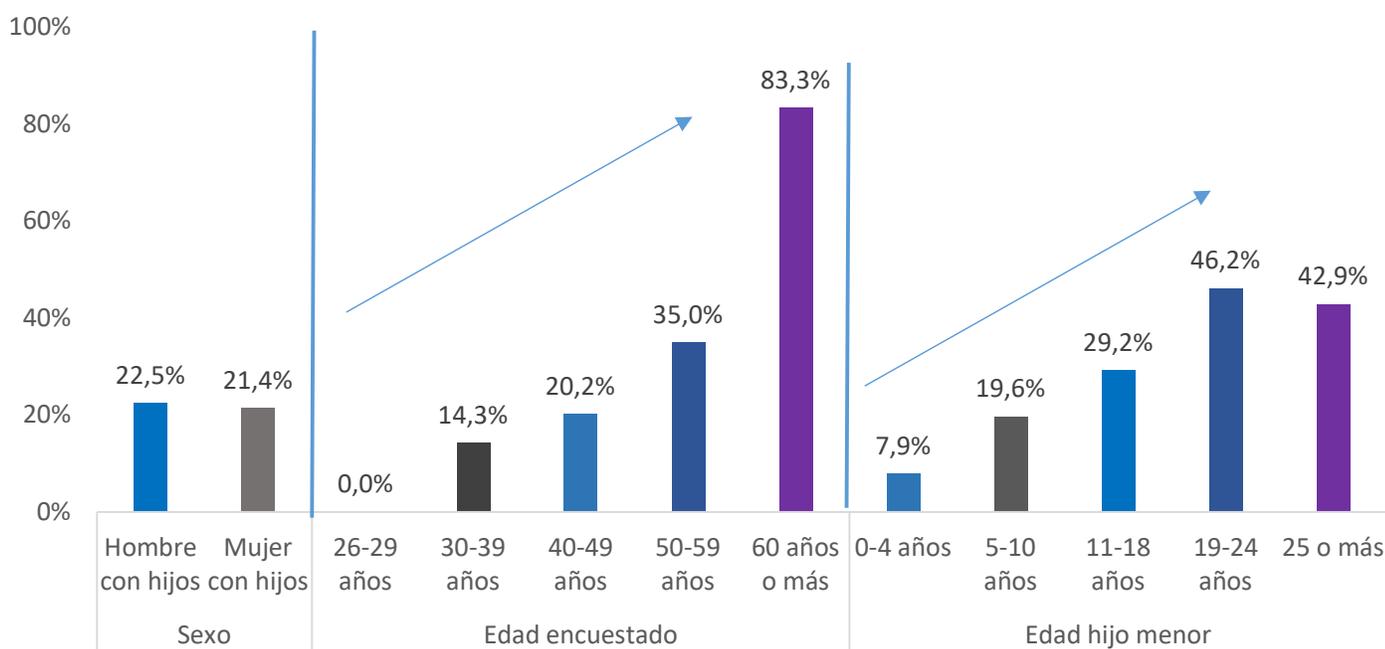
Gráfico N° 8 Satisfacción conciliación trabajo-familia según demográficas



Finalmente, la satisfacción con el tiempo libre se asociaba en gran medida con el sexo, edad, tenencia de hijos y la edad de estos últimos.

Si bien, la diferencia en la satisfacción con el tiempo libre entre hombres y mujeres con hijos es de sólo 0,9% está diferencia es estadísticamente significativa. En cuanto a la edad de los encuestados, se visualizó que la satisfacción con el tiempo libre se asociaba de manera positiva, es decir, a mayor edad, existía una mayor satisfacción. Lo mismo ocurría con la edad del hijo menor; mientras más edad tenía este, mayor era la satisfacción con el tiempo libre del encuestado.

Gráfico N° 9 Satisfacción con el tiempo libre según demográficas



# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Dado lo anterior, se estimó que el bienestar de esta muestra poseía un sesgo de género negativo hacia las mujeres. En general, ellas presentaban menor satisfacción laboral, de conciliación y con el tiempo libre disponible.

El tramo etario crítico correspondería a quienes tenían entre 30-39 años, aunque también aquellas personas entre 40 y 49 años tienen niveles de bienestar inferiores en las áreas mencionadas. Cabe mencionar que la generación *millennial* se ubica en ambos tramos para el 2025.

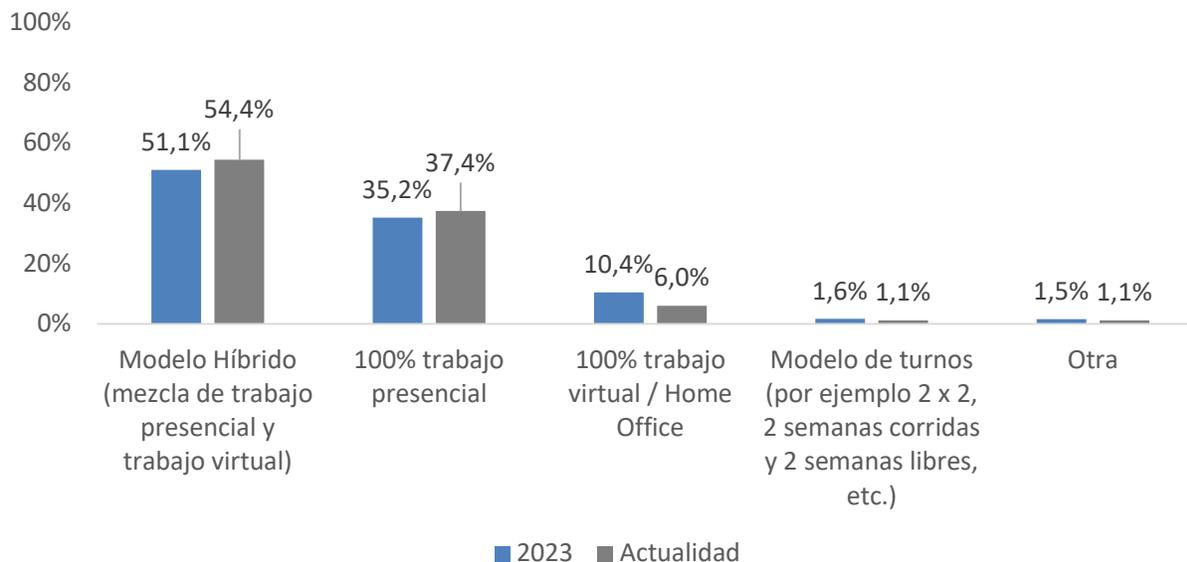
## Flexibilidad en el trabajo

A continuación, se analizó el ítem flexibilidad laboral, en base a las cinco fronteras que son posibles de controlar, a saber, espacial, temporal, magnitud, continuidad y permeabilidad.

Respecto a la dimensión **espacial** de la flexibilidad, en el gráfico se exponen las tendencias entre el año 2023 y 2025. Es destacable, que no ha habido variaciones importantes en las modalidades de trabajo entre el 2023 y la actualidad.

Así, el modelo híbrido de trabajo sigue siendo el utilizado en mayor proporción (54,4%) seguido del trabajo 100% presencial (37,4%). Solo el 6,0% sigue realizando trabajo totalmente virtual. Un 1,1% trabajaba en un modelo de turnos y un 1,1% mencionó tener otra modalidad de trabajo a nivel espacial.

Gráfico N° 10 Flexibilidad espacial 2023-2025

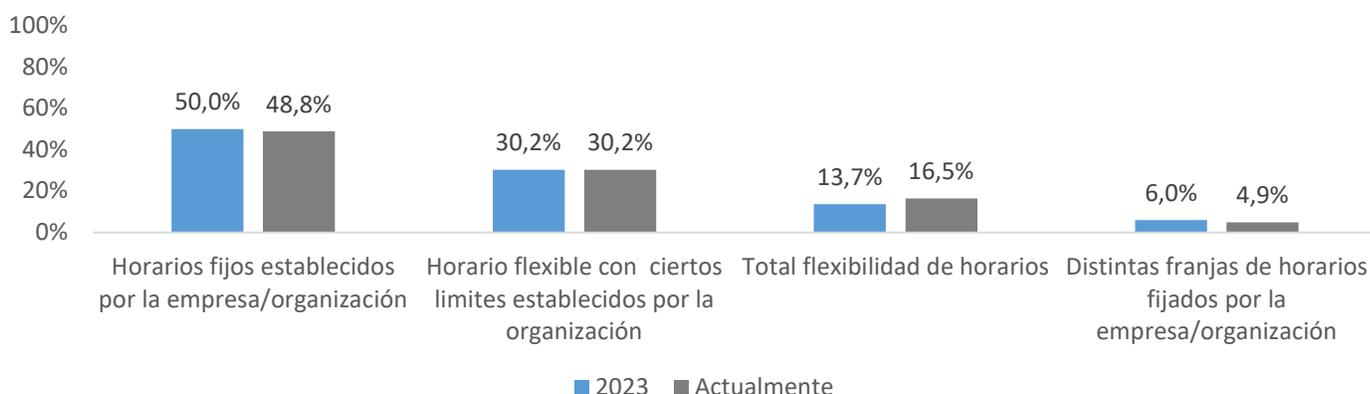


En relación con la flexibilidad **horaria**, en el gráfico N° 11 se observó que estas tampoco han variado en los últimos dos años. La tendencia que prevalecía hasta 2025 era trabajar en torno a horarios fijos establecidos por la organización (48,8%), seguido del horario flexible con ciertos límites (30,2%). En la actualidad, solo el 16,5%

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

de los encuestados declaró tener total flexibilidad de horarios y un 4,9% afirmó que trabajaba en distintas franjas horarias establecidas por la organización.

Gráfico N° 11 Flexibilidad horaria 2023-2025

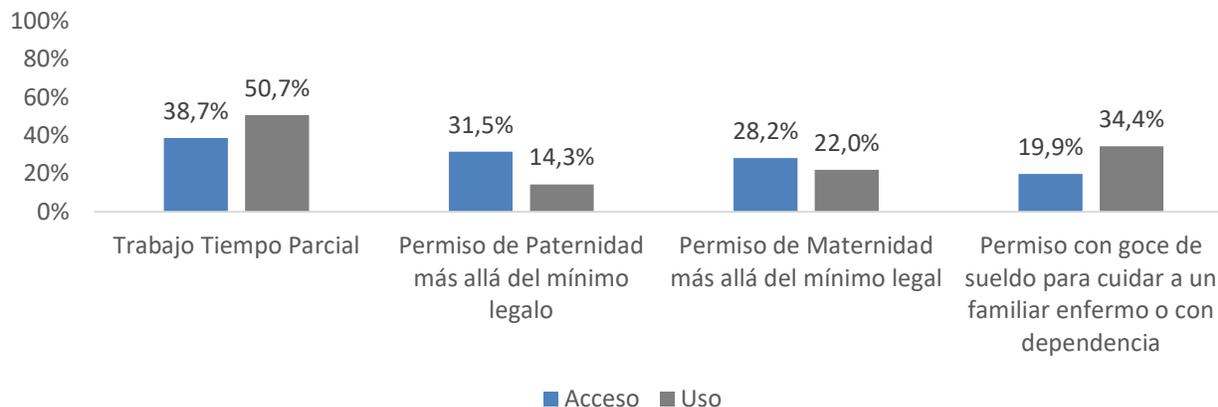


En el gráfico a continuación se analizaron las dimensiones de magnitud y continuidad. La dimensión de magnitud, a punta a la existencia de políticas que apuntan a reducir la carga de trabajo, trabajando de forma parcial. Por su parte, la dimensión de continuidad en la flexibilidad refiere a la posibilidad de tomarse períodos de tiempo para atender responsabilidades familiares (Kossek et. al, 2023). Dado lo anterior, se quiso comprender el acceso que tenían las personas a estas políticas, y a su vez, detectar cuál era su tasa de utilización, en caso de que estuviesen disponibles.

En el gráfico N° 12 se apreció que el acceso a estas políticas es más bien bajo. La política más accesible era la posibilidad de trabajar a tiempo parcial (38,7%). Dentro de las políticas de continuidad, las más comunes eran la existencia de permisos de paternidad (31,5%) y maternidad (14,3%) más allá del mínimo legal. Por su parte, tan solo un 19,9% declaró que existía la posibilidad de pedir un permiso con goce de su sueldo para cuidar de un familiar enfermo o con dependencia.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Gráfico N° 12 Acceso y uso de políticas para atender responsabilidades familiares

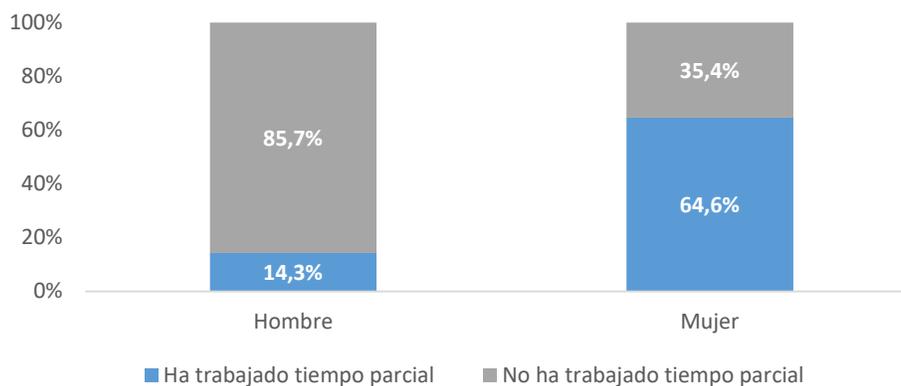


De las políticas nombradas anteriormente, la que más había sido utilizada por los encuestados en algún momento era la posibilidad de trabajar a tiempo parcial. En este sentido, el 50,7% de los encuestados había accedido alguna vez a esta política trabajando en su actual compañía.

Al buscar variables demográficas relacionadas con este fenómeno, se encontró que específicamente existía una diferencia de sexo entre personas que tenían hijos. Un 64,6% de las mujeres con hijos había trabajado tiempo parcial en su empresa, mientras que solo el 14,3% de los hombres había hecho uso de esta política alguna vez.

Cabe recordar que el porcentaje de encuestadas con hijos que declaraba trabajar a tiempo parcial en la actualidad era del 20,7% versus el 2,1% de los hombres con hijos.

Gráfico N° 13 Uso de trabajo tiempo parcial en personas con hijos



Las políticas de permeabilidad trabajo-familia corresponden a aquellas que le permiten a la persona controlar la frontera psicológica y física existente entre el trabajo y la familia. El grado de control que tengan las personas al respecto determinará cuánto y cuándo desean que las temáticas del ámbito laboral traspasen a su vida personal

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

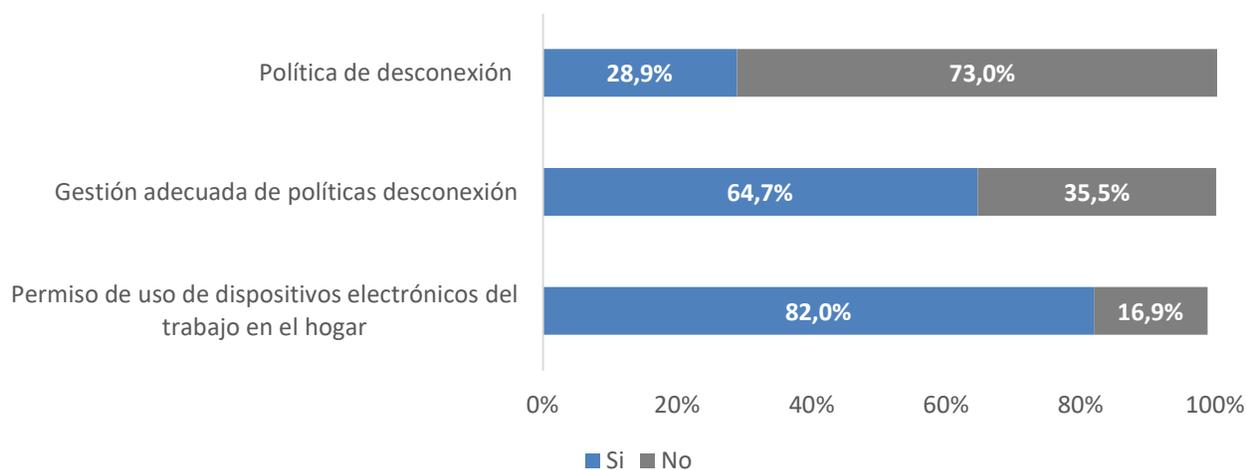
y viceversa. Entre las medidas más adoptadas para ofrecer control a los colaboradores se encuentran, las políticas y gestión de la desconexión digital; y la posibilidad de usar dispositivos electrónicos de la empresa en el hogar.

En este sentido, la permeabilidad entre el trabajo-familia sería mayor, en la medida de que no existan políticas de desconexión en la empresa y sea posible portar los dispositivos de trabajo fuera de la organización. En el otro extremo, existiría una menor permeabilidad cuando existan políticas de desconexión bien gestionadas y no sea posible trabajar con computadores y celulares de la compañía en cualquier locación.

En el gráfico N° 14, se pudo apreciar que las políticas organizacionales para controlar la permeabilidad que existe entre el trabajo y la familia permiten que las barreras laborales traspasen al hogar fácilmente. Menos de un tercio de los encuestados declaró que su empresa cuenta con una política para asegurar la desconexión digital. Aun así, es destacable que, de este total, el 64,7% afirmaba que estas políticas estaban bien gestionadas.

Paralelamente, el 82,0% de los encuestados declaró que tenía permiso para hacer uso de los dispositivos otorgados por la empresa para trabajar en su hogar.

Gráfico N° 14 Políticas de permeabilidad trabajo-familia



A partir de esta sección se observó que el modelo híbrido sigue siendo el más utilizado, seguido del trabajo presencial. Asimismo, prevalecen los horarios fijos y la flexibilidad horaria con ciertos límites. En cuanto a la disponibilidad de políticas para atender responsabilidades familiares (continuidad), se encontró que esta también es bastante limitada para las personas de esta muestra. Cabe mencionar que las políticas que reducen la carga laboral, como el trabajo tiempo parcial, tienen un claro sesgo de género en personas con hijos. Por otro lado, se encontró una baja intención por parte de las empresas de controlar la permeabilidad y trabajo familia.

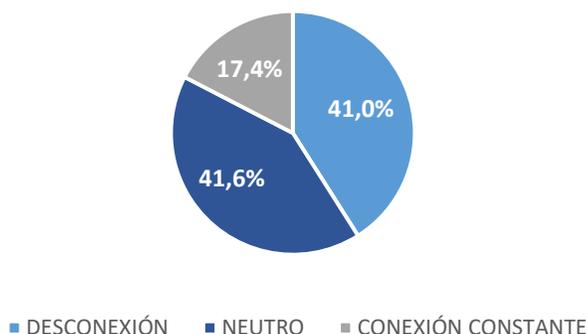
# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

## Desconexión digital

Dados los resultados descritos anteriormente, se quiso indagar en el nivel de desconexión digital que efectivamente presentaba la muestra. Para lograr esto, se hicieron una serie de preguntas para construir un indicador de conexión con la empresa, donde un extremo indicaba un estado de conexión constante con la compañía y el otro, la posibilidad de desconexión digital.

En este aspecto, se encontró que el 17,4% de la muestra vivía en un estado de conexión constante, un 41,6% se encontraba en un estado neutro y un 41,0% tenía la posibilidad de desconectarse bastante bien fuera del horario laboral.

Gráfico N° 15 Indicador de conexión constante con la empresa



Al analizar cada componente del indicador, se encontró que las afirmaciones más mencionadas correspondían a que se espera que las personas estén disponibles para la empresa fuera del horario laboral (33,7%), las modalidades digitales de trabajo han prolongado la jornada laboral (31,5%) y que para cumplir con la carga laboral es necesario seguir trabajando desde la casa (30,3%).

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Gráfico N° 16 Desglose indicador conexión constante con la empresa

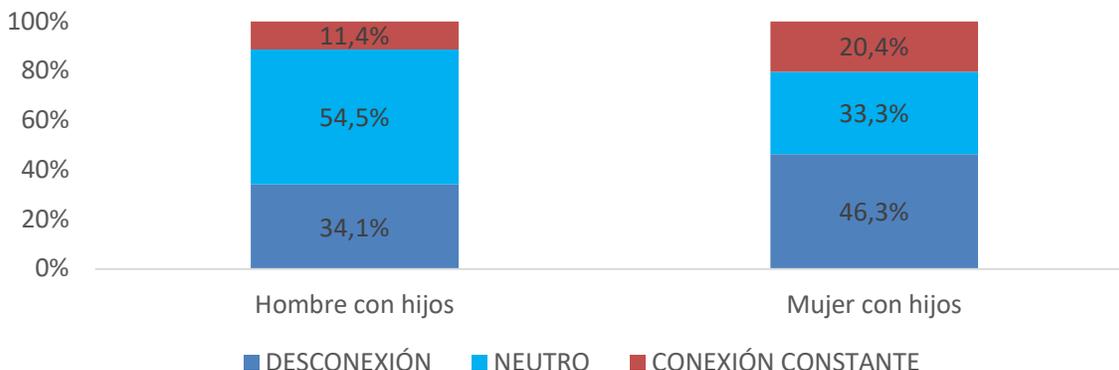


Cuando se analiza el indicador general según variables sociodemográficas, se encontró que nuevamente, son las mujeres (20,4%) con hijos las que más se encuentran en un estado de conexión constante, versus los hombres que son padres (11,4%).

Aun así, es importante analizar cómo se distribuye este indicador de conexión en ambos casos. En el caso de los padres, si bien, experimentan en menor medida la conexión constante, más de la mitad se encuentra en un estado intermedio (54,5%). Además, logran desconectarse (34,1%) completamente en menor proporción que aquellas mujeres que son madres (46,3%).

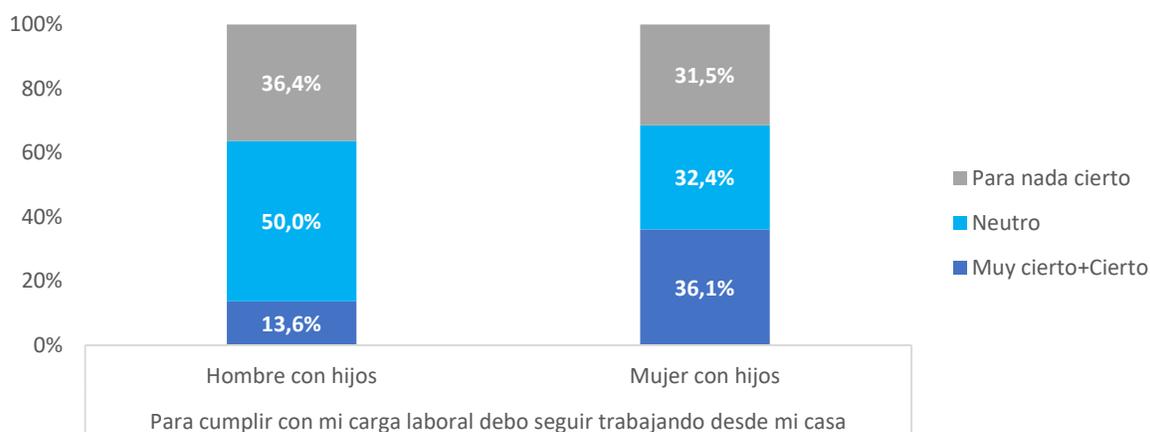
# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Gráfico N° 17 Indicador de conexión constante con la empresa en personas con hijos según sexo



Al indagar en diferencia demográficas sobre cada componente del indicador, solo se encontró que, en las personas con hijos, son las mujeres quienes perciben en mayor medida que para cumplir con su carga laboral deben seguir trabajando desde su casa, independiente de la modalidad de trabajo que tengan.

Gráfico N° 18 Desconexión y carga laboral en personas con hijos según sexo



Dado que las personas mencionaron también que las modalidades digitales habían prolongado su jornada laboral, se buscó si existía alguna relación entre diversas políticas de flexibilidad y el nivel de desconexión de las personas.

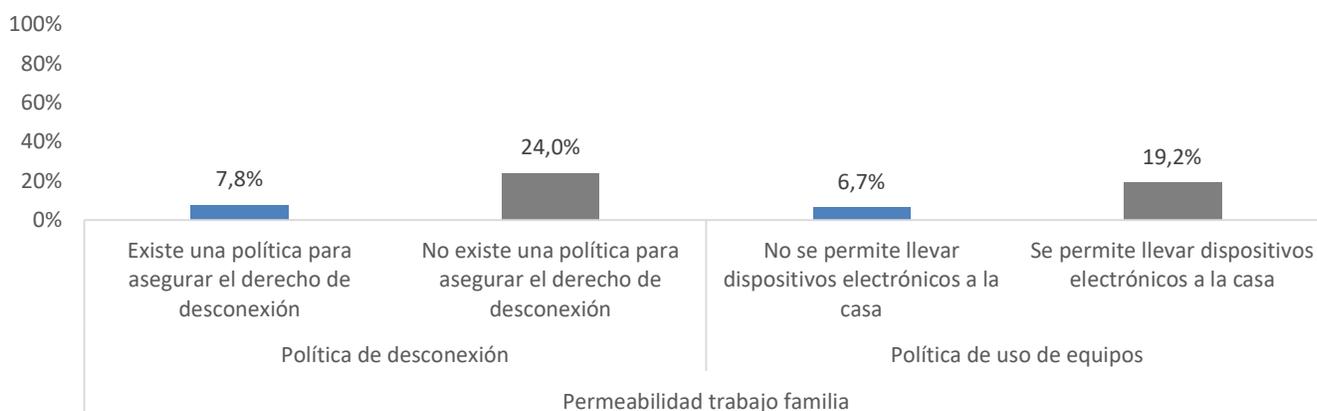
En este aspecto, solo se encontró que las políticas de permeabilidad trabajo-familia en la empresa, son el único mecanismo que se asocia al nivel de desconexión de los colaboradores. Las flexibilidad espacial y horaria no tienen relación con el nivel de desconexión.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

En el gráfico N° 19 se apreció que, el 7,8% de las personas experimentan un estado de conexión constante cuando existe una política para asegurar el derecho de desconexión, mientras que el 24,0% sigue conectado, si este tipo de políticas es inexistente.

En el caso de uso de dispositivos laborales en la casa, se encontró que, si esto no está permitido, solo el 6,7% afirmaba estar en un estado de conexión constante, mientras que dentro de las personas que, si pueden portar los equipos de trabajo, 19,2% se encontraba en estado de conexión constante.

Gráfico N° 19 Personas en estado de conexión constante con la empresa según políticas de flexibilidad

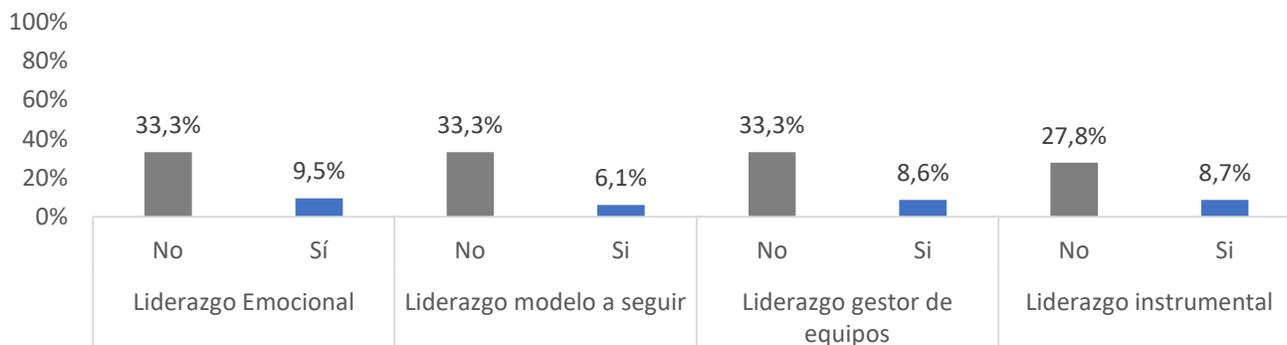


Además de la existencia de políticas de desconexión, se ha documentado que el liderazgo y la cultura organizacional son una pieza clave para comprender la experiencia de los colaboradores sobre su entorno laboral (Guo et. al 2024) (Thompson et. al, 1999) (Beuchel y Solinas, 2025). Por esta razón, se midió el rol que estos elementos tenían sobre el nivel de desconexión los colaboradores.

En primer lugar, se encontró que el liderazgo amigable con la familia tiene un asociación negativa con la conexión constante, en todas sus dimensiones. Es decir, del total de personas que afirmaba tener un líder amigable con la familia, una menor proporción reportaba sentirse conectado constantemente a la organización.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Gráfico N° 20 Conexión constante según liderazgo amigable con la familia



En segundo lugar, se encontró que una cultura organizacional amigable con la familia se asociaba negativamente a un estado de conexión constante. En este tipo de organización, solo alrededor del 8,0% de los colaboradores se sentían conectados a la empresa siempre, mientras que el porcentaje de personas que se sentía así en culturas poco amigables era de alrededor del 30,0%.

Gráfico N° 21 Conexión constante según cultura organizacional amigable con la familia



Entonces, no son las modalidades de trabajo flexibles, las que están prolongando la jornada laboral. Más bien, se entiende que la permeabilidad trabajo-familia no está controlada. Esto por la falta de políticas de desconexión y la posibilidad de llevar los equipos a la casa. En este sentido, se encontró que, a nivel general, tener liderazgos y culturas amigables con la familia, es clave.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

## Trabajo no remunerado y corresponsabilidad

Según la Encuesta de Bienestar Social 2023, la carga de trabajo no remunerado está asociada al bienestar subjetivo de las personas. Como se mencionó anteriormente, cuando la responsabilidad de ejercer estas labores recae especialmente sobre solo una persona, esto conduce a una sobre carga de roles que tensan su bienestar.

Para comprender las horas de trabajo no remunerado realizado por las personas, se le pidió que indicarán, las horas que dedicaban a una serie de actividades domésticas y de cuidado a terceros, en un día normal. A partir de lo anterior, se creó un indicador que sumaba el total de horas dedicada a este tipo de labores.

Adicionalmente, se les preguntó a quienes estaban casados o vivían en pareja, las horas que dedicaban a estas mismas actividades sus parejas.

En la tabla N° 1 se expone el promedio de horas de trabajo no remunerado propias del encuestado y su pareja. Se apreció que las personas declaraban trabajar en total 5,7 horas en estas labores. Existía una diferencia significativa entre hombres (4,5) y mujeres (6,5), que implicaba dos horas más de trabajo para ellas.

El promedio de horas destinadas por las parejas de los encuestados era de 4,2. En este sentido, las parejas de los hombres (6,3) encuestados trabajaban en promedio 2,8 horas más que las parejas de las mujeres encuestadas (3,5).

Tabla N° 1 Media de horas de trabajo no remunerado

	Total	Hombre	Mujer
Horas trabajo no remunerado	5,7	4,5	6,5
Horas trabajo no remunerado pareja	4,2	6,3	3,5

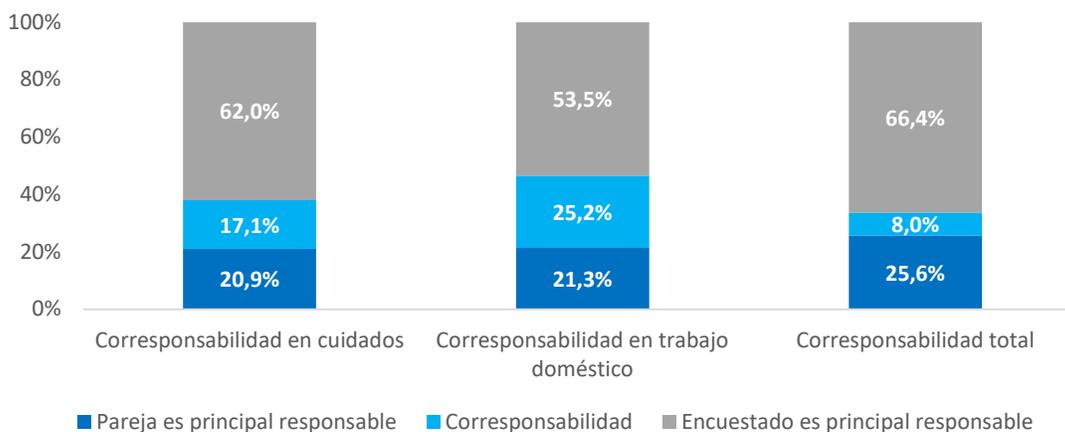
A partir de estos datos, se creó un indicador de corresponsabilidad restando la cantidad de horas de trabajo no remunerado realizadas por los encuestados y sus parejas. Las parejas que restaban cero eran etiquetadas como corresponsables. En las restas positivas, se consideró que el encuestado era el principal responsable del trabajo no remunerado, y en las restas negativas, que la pareja era el principal responsable.

Esta resta se realizó en tres categorías: corresponsabilidad en el cuidado, corresponsabilidad doméstica y corresponsabilidad total. En este aspecto se encontró que los niveles de corresponsabilidad eran más bien bajos.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

La corresponsabilidad total fue de un 8,0%. Cabe destacar que hay una mayor corresponsabilidad en la realización de tareas domésticas (25,1%) que de cuidado a terceros propiamente tal (17,1%).

Gráfico N° 22 Corresponsabilidad



Al analizar según sexo se encontró que, en la corresponsabilidad referente al cuidado, eran las mujeres las que en mayor proporción estaban a cargo como principales responsables (73,7%), solo el 29,4% de los encuestados hombres, eran los principales responsables del cuidado a terceros. En contraste el 52,9% de los hombres afirmaba que su pareja era la principal responsable del cuidado, versus el 9,5% de las mujeres. Finalmente, el porcentaje de encuestados hombres y mujeres que vivía en un régimen de corresponsabilidad en el cuidado era similar.

En cuanto a la corresponsabilidad doméstica, el patrón era similar. Las mujeres eran quienes en mayor medida se hacían cargo de estas labores (67,0%) versus un 15,2% de los hombres encuestados. Por el contrario, el 60,6% de los hombres declaraba que su pareja era la principal responsable y un 7,4% de las mujeres lo afirmaba así. En cuanto a las parejas que vivían en situación de corresponsabilidad doméstica, estos porcentajes eran un poco más elevados que quienes vivían en corresponsabilidad en los cuidados. La proporción de hombres y mujeres encuestadas que declaraba dividirse así las tareas era bastante similar, y rondaba el cuarto de los encuestados.

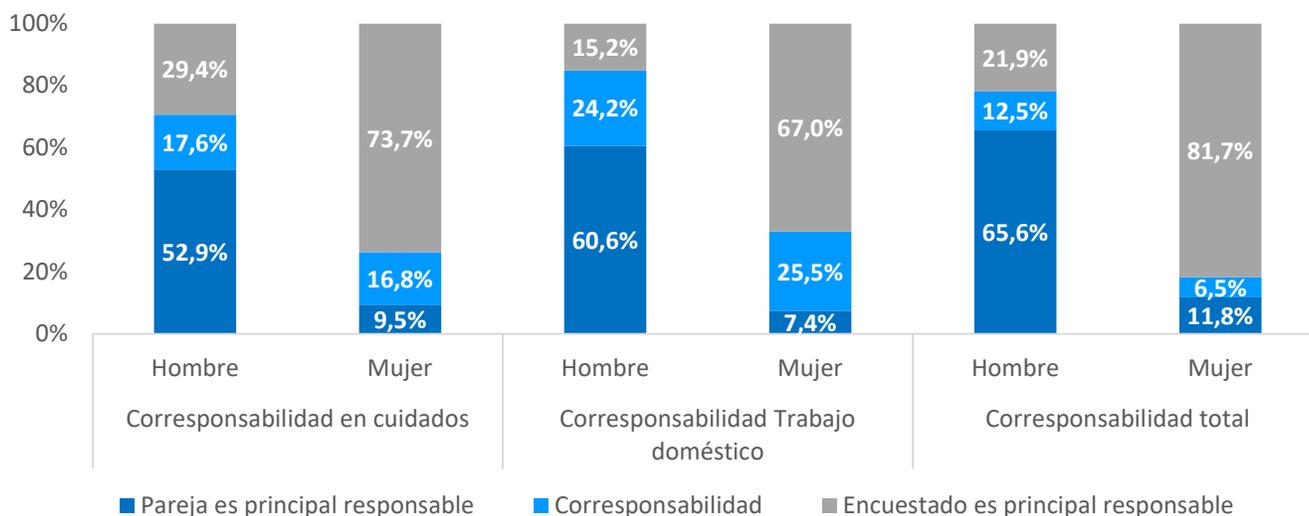
Esto se condice con los resultados de la EBS (2023), que afirman que las tareas de cuidados, más sistemáticas y rutinarias son generalmente realizadas por las mujeres, mientras que las tareas domésticas, que pueden realizarse en distintos momentos del día, suelen ser más compartidas dentro de las parejas.

Ahora al ver el indicador de manera global se encontró lo siguiente. El 81,7% de las mujeres eran las principales responsables de todo el trabajo no remunerado de sus hogares, versus el 21,9% de los hombres. En cambio, el 65,6% de los hombres declaraba que su pareja era la principal responsable, versus el 11,8% de las mujeres. Tan

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

solo un 6,5% de las mujeres se encontraban en una situación de corresponsabilidad con su pareja, versus el 12,5% de los hombres.

Gráfico N° 23 Corresponsabilidad según sexo



Existe evidencia de que las modalidades de trabajo flexible pueden ser un arma de doble filo, ya que se asocian a asumir mayores responsabilidades en el hogar (Ray y Pana Cryan, 2021). Por esta razón, se buscaron asociaciones entre modalidades de trabajo flexibles y el nivel de corresponsabilidad en la pareja.

Se encontró que las distintas modalidades horarias, están asociadas a la distribución de horas de trabajo no remunerado dentro de la pareja.

El caso de las personas que tienen un horario flexible con ciertos límites parecería ser el mejor. Dentro de este grupo, el 40,0% declara que es el principal responsable de las tareas domésticas, pero también un 37,5% declaró que existía corresponsabilidad doméstica. Tan solo el 22,5% tenían a su pareja como principal responsable de las tareas domésticas.

Entre quienes tienen horarios fijos el 52,5% eran los principales responsables del trabajo no remunerado. En este caso, existía un 27,1% de personas que distribuían de manera corresponsable las horas de labores domésticas con la pareja. Un 20,3% declaraba que el otro dedicaba más horas a trabajo doméstico.

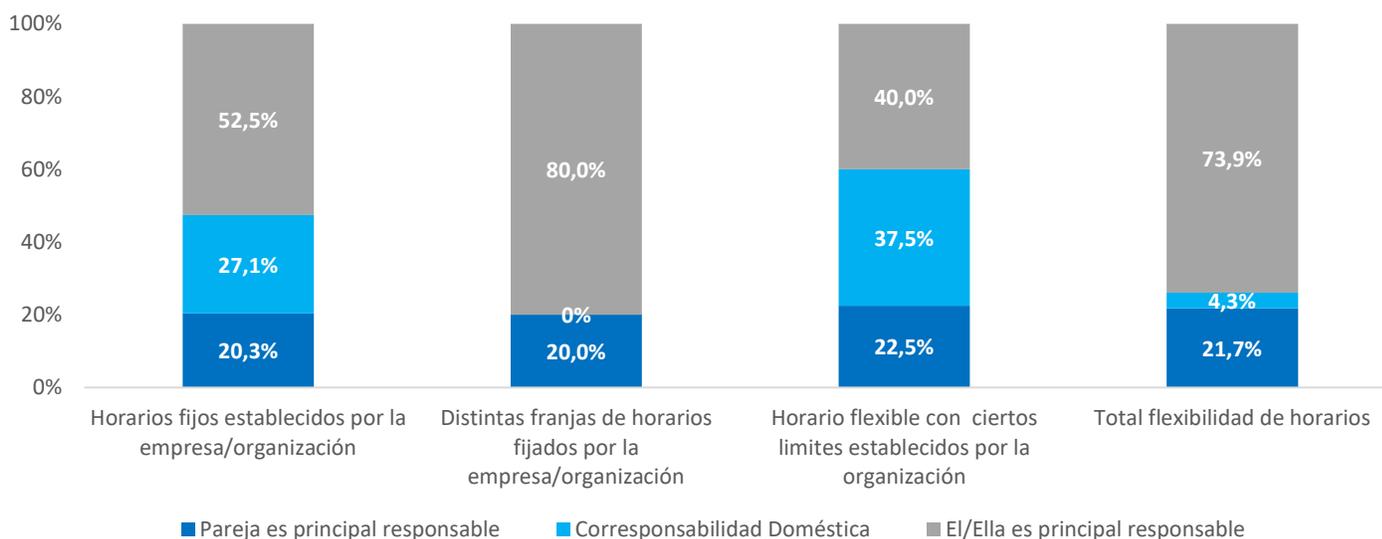
En el caso de las personas que tienen completa flexibilidad horaria, el 73,9% era el principal responsable del trabajo doméstico del hogar, un porcentaje bastante mayor. En esta modalidad tan solo el 4,3% de las personas declaraba una división corresponsable de las labores domésticas.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Entre las personas que tienen distintas franjas de horarios fijados por la organización, el 80,8% era el principal responsable de las tareas domésticas. Esto puede estar asociado a un sistema de trabajo por turnos.

Dado lo anterior, se entiende que los horarios fijos y una flexibilidad horaria más acotada, tendrían mejores beneficios para lograr la corresponsabilidad en las tareas domésticas al interior de los hogares.

Gráfico N° 24 Relación entre flexibilidad horaria y corresponsabilidad doméstica



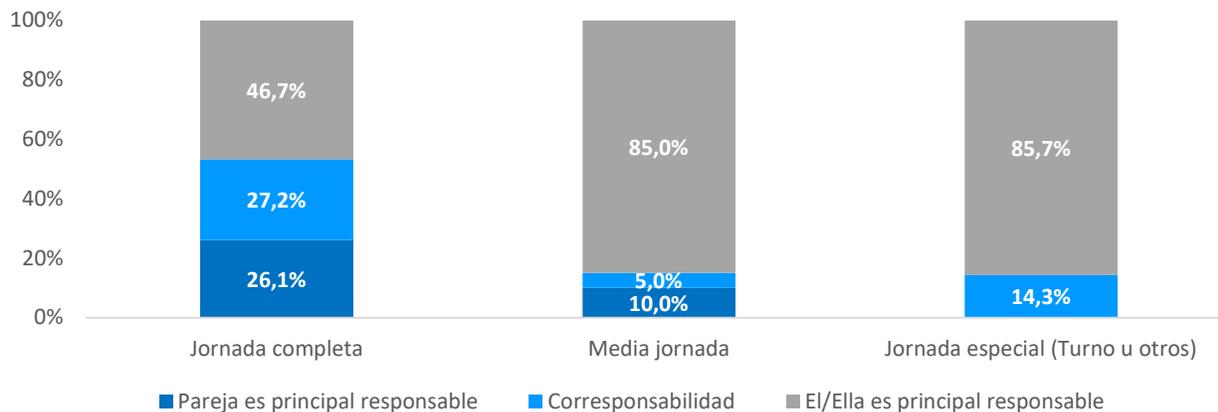
Por otro lado, el uso de una jornada parcial para reducir la carga laboral en el hogar, y de otras jornadas alternativas; también tendría una asociación con el nivel de responsabilidad que las personas asumen en el hogar. Esto cuando se tienen hijos e independiente del sexo.

Si se observa cómo se distribuía el nivel de corresponsabilidad entre quienes trabajan en distintas modalidades, se visualiza que trabajar media jornada o por turnos se asociaba a menores niveles de corresponsabilidad dentro de la pareja. Alrededor del 85,0% de quienes trabajaban en estas modalidades eran los principales responsables, mientras que solo el 46,7% de quienes funcionaban en jornada completa tenían este nivel de responsabilidad doméstica.

Asimismo, el 27,2% de quienes trabajaban jornada completa declaraba trabajar la misma cantidad de horas que sus parejas en labores domésticas, mientras que este porcentaje disminuía solo al 5,0% en el caso de las personas que trabajaban media jornada.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Gráfico N° 25 Nivel de corresponsabilidad doméstica según tipo de jornada en personas con hijos

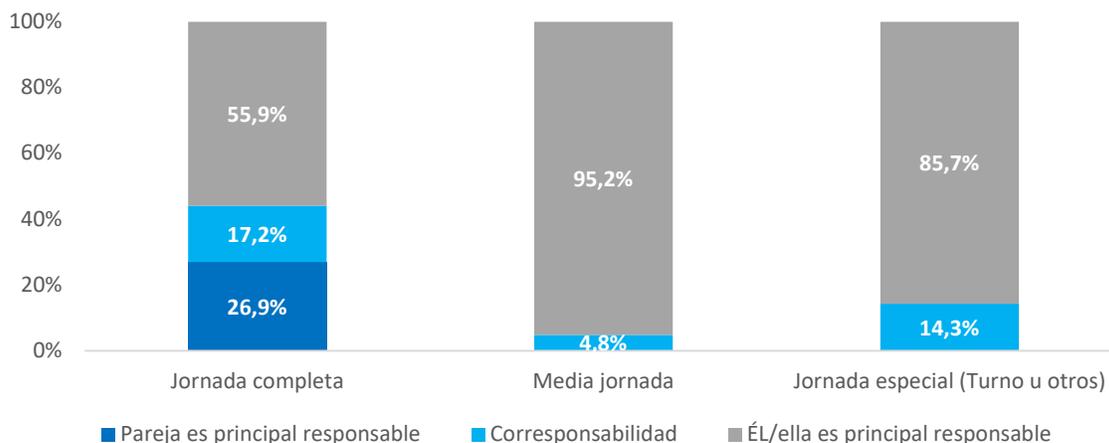


En cuanto a la corresponsabilidad en el cuidado de terceras personas, se visualizó la misma asociación y de una manera incluso más profunda, en el caso de personas que tenían hijos, independiente del sexo.

En el caso de trabajar media jornada, el 95,2% se declaraba el principal responsable del cuidado, en base a la distribución de horas dedicadas entre la pareja. Este porcentaje era de 85,2% en el caso de tener jornadas especiales y de tan solo 55,9% en el caso de trabajar jornada completa.

Por el contrario, solo el 4,8% de quienes trabajaban media jornada declaraban corresponsabilidad en el cuidado, un porcentaje muy inferior al 17,2% declarado en quienes trabajaban jornada completa.

Gráfico N° 26 Nivel de corresponsabilidad en cuidados según tipo de jornada en personas con hijos



# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN



Esta sección permite concluir, tal como indican una serie de estudios, que la corresponsabilidad es una realidad lejana, la cual afecta principalmente a las mujeres en el ámbito del cuidado a terceros. En este sentido, se encontraron asociaciones importantes entre distintas estrategias de flexibilidad y menores niveles de corresponsabilidad dentro de la pareja.

Dado que se ha encontrado que una sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado, provoca efectos adversos sobre el bienestar, es pertinente también dilucidar cómo se comportan estas variables sobre la satisfacción en distintos aspectos de la vida.

## Impulsores del Bienestar

Como se expuso antes, el bienestar general, puede estar asociado a una serie de factores laborales y familiares.

No se encontró una relación específica entre bienestar y flexibilidad **espacial** y **temporal**. Las políticas de **magnitud** (jornada parcial) y **continuidad** (tiempo fuera) tampoco estaban relacionadas con el bienestar de los colaboradores.

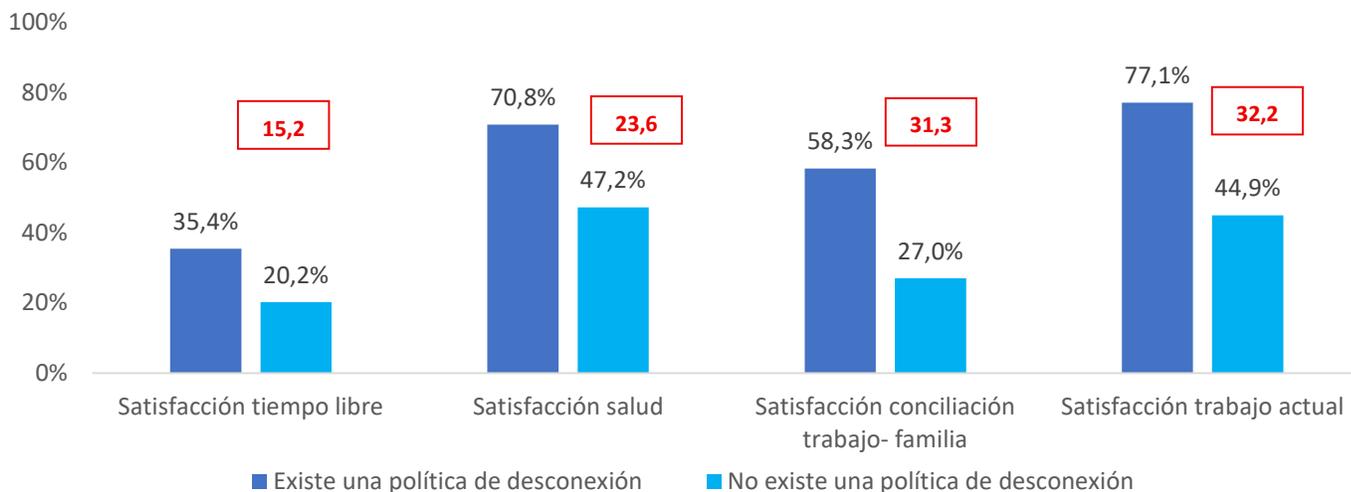
En este sentido, se encontró que la **permeabilidad de las barreras entre el trabajo y la familia** es uno de los puntos clave a tratar para asegurar el bienestar de los colaboradores. Los instrumentos específicos descritos en la literatura para abordar este fenómeno son las políticas de desconexión digital en la organización.

En el gráfico N°27 se aprecian las brechas existentes en bienestar, entre quienes afirmaban que en su organización existía una política de desconexión y entre quienes declaraban que no existía. Estas se dan en cuatro dimensiones del bienestar, a saber, la satisfacción con el tiempo libre, la salud, la conciliación trabajo-familia y la satisfacción con el trabajo.

Es destacable que las mayores brechas se dan en la satisfacción con la conciliación y la satisfacción laboral en general.

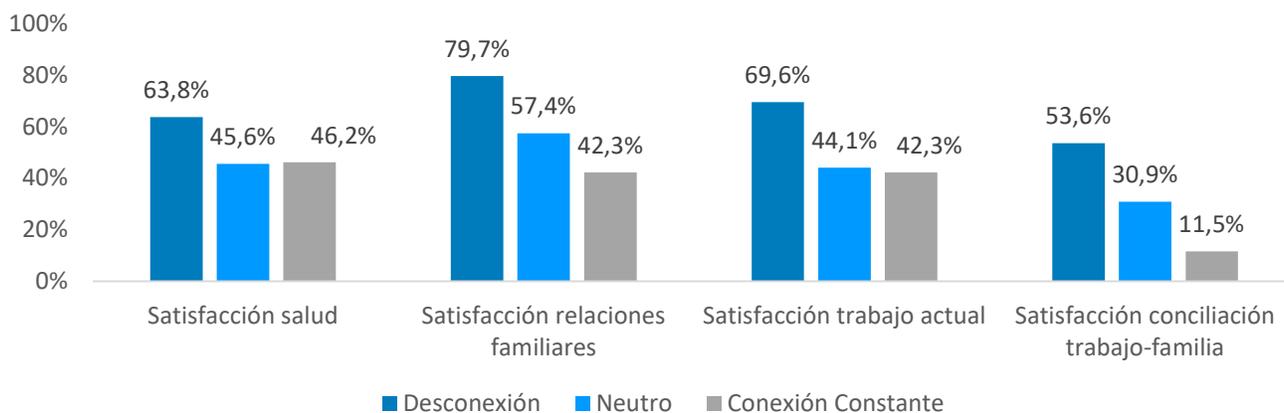
# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Gráfico N° 27 Medidas de bienestar según existencia de una política de desconexión en la organización



Dada esta relación, se indagó en la relación directa entre el nivel de conexión con la empresa y el bienestar. Se observó en el gráfico N° 28 la existencia de esta relación, donde a mayor desconexión, se reportan en mayor proporción altos niveles de bienestar. Esto en las dimensiones de salud, relación familiares, conciliación y satisfacción laboral.

Gráfico N° 28 Medidas de bienestar según nivel de conexión con la empresa



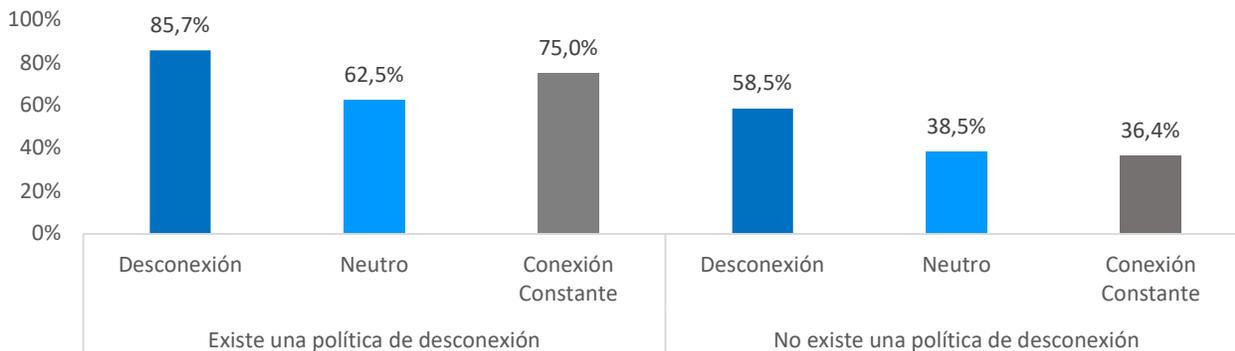
En base a lo anterior, cabe preguntarse si, son las políticas de desconexión, las que logran disminuir los niveles de conexión con la empresa y, en consecuencia, mejoran los niveles de bienestar de los colaboradores. Al probar esta relación, se encontró que, en la única dimensión del bienestar donde esto se cumplía era en la satisfacción laboral.

En empresas donde existía una política de desconexión, los niveles de satisfacción laboral eran mayores que en organizaciones donde no existía esta política, independiente del nivel de conexión que reportaban las personas.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

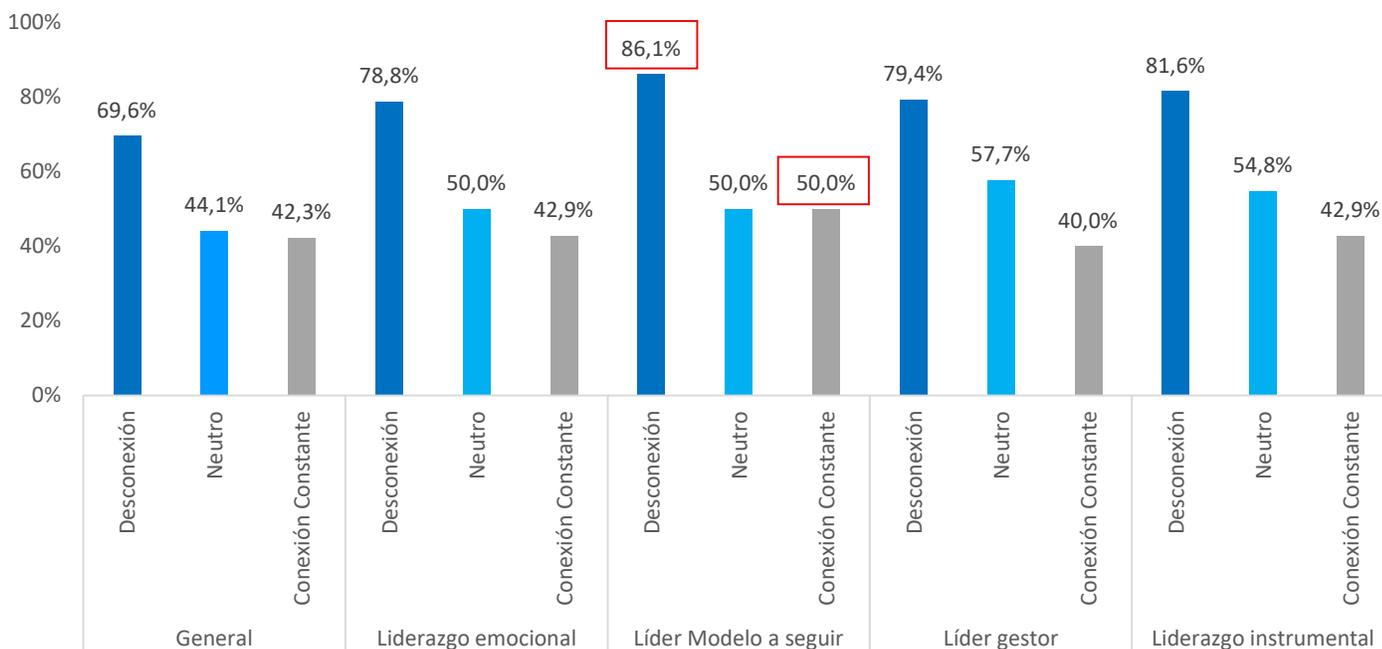
De todas maneras, cabe señalar, que, en ambos casos, a mayor nivel de desconexión, eran mayores los niveles de bienestar. Es decir, la existencia de una política de desconexión si importa.

Gráfico N° 29 Satisfacción laboral según nivel de conexión y políticas de desconexión



Adicionalmente, se indagó en el rol del liderazgo amigable con la familia, sobre la relación entre nivel de conexión y bienestar. Se encontró que, los niveles de bienestar laboral eran más elevados en aquellas personas que lograban la desconexión, cuando tenían un líder amigable con la familia. En específico, el líder modelo a seguir, era la dimensión de liderazgo que más elevaba el bienestar laboral de quienes lograban desconectarse completamente, e incluso, de quienes vivían en un estado de conexión constante.

Gráfico N° 30 Satisfacción laboral según nivel de conexión y liderazgo amigable con la familia

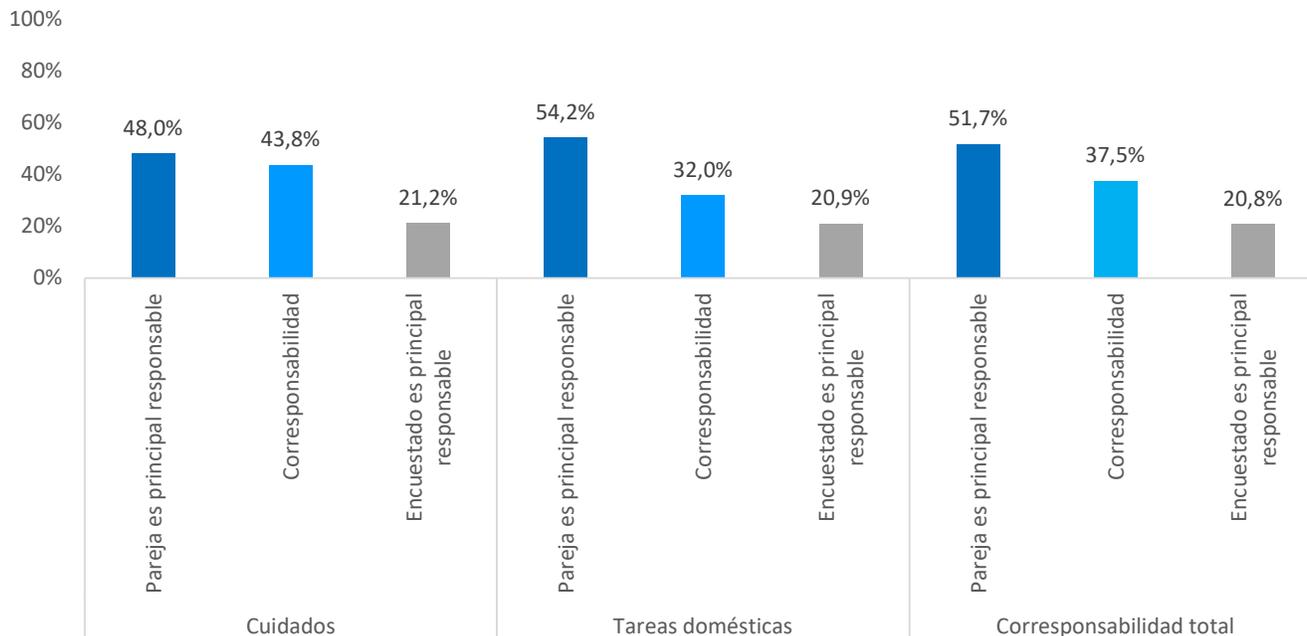


# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Como se mencionó anteriormente, el bienestar también se ha asociado en la literatura con el nivel de responsabilidades domésticas y de cuidado y en la forma que estas se comparten dentro de la pareja (EBS, 2023). Por lo anterior, se buscaron asociaciones entre corresponsabilidad y bienestar. Se intentó encontrar el rol de distintas dimensiones de la flexibilidad sobre esta relación, sin embargo, no hubo resultado significativos. Sin embargo, es interesante que se encontraron asociaciones significativas solo en personas con hijos y que trabajaban jornada completa.

En particular se encontró que, a mayor carga en el hogar, la satisfacción con la conciliación trabajo-familia es menor. Esto implica que la corresponsabilidad no es el escenario ideal para conciliar, si no que más bien es el punto medio. Siempre habrá mejores niveles de satisfacción con la conciliación mientras el otro miembro de la pareja sea el principal responsable de las tareas domésticas y de cuidado.

Gráfico N°31 Satisfacción con la conciliación trabajo-familia y corresponsabilidad en personas que trabajan jornada completa con hijos

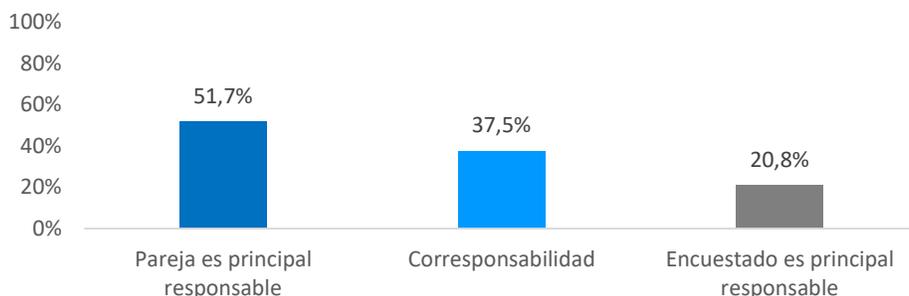


La tendencia es similar en el caso de la satisfacción laboral, aunque solo es significativa en el caso de la corresponsabilidad total en todas las personas que trabajan jornada completa. Las personas que tienen a su

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

pareja como principal responsable de las tareas domésticas y de cuidado están más satisfechas que las que se dividen de manera corresponsable el trabajo. Aun así, las menos satisfechas con las que son las principales responsables de todo el trabajo no remunerado de su hogar. Esto fue así independiente del género de quienes contestaron.

Gráfico N°32 Satisfacción con laboral y corresponsabilidad en personas que trabajan jornada completa



De esta sección es posible sintetizar que, en primer lugar, la flexibilidad espacial y temporal no tienen una relación específica o directa con el bienestar en sus distintas dimensiones. Tampoco las políticas de conciliación que permiten ausentarse o reducir la carga laboral para cuidar a terceros.

La dimensión de la flexibilidad que si es clave son las políticas que brindan la capacidad de desconectarse del trabajo. Es decir, aquellas que bajan la permeabilidad entre la interfaz trabajo-familia, tales como una política de desconexión y la imposibilidad de usar equipos laborales en el hogar. Estas, logran disminuir los niveles de conexión constante con la empresa.

En específico, en organizaciones donde existía una política de desconexión, los niveles de bienestar eran mayores, incluso en aquellas personas que se sentían en estado de conexión constante, versus aquellas organizaciones donde no existía dicha política.

Adicionalmente, el liderazgo amigable con la familia es clave. En específico, el líder modelo a seguir, era la dimensión de liderazgo que más elevaba el bienestar laboral de quienes lograban desconectarse completamente, e incluso, de quienes vivían en un estado de conexión constante.

Con respecto a la asociación existente entre corresponsabilidad y bienestar, es destacable que el exceso de trabajo no remunerado parecería mermar el bienestar laboral y de conciliación de las personas. Aun así, la corresponsabilidad no sería el mejor escenario, sino más bien, que otro se ocupe totalmente del ámbito doméstico.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

Lo anterior abre la puerta a una discusión importante, ya que, como se mencionó anteriormente, la mayoría de quienes son los principales responsables del trabajo no remunerado son mujeres. En este sentido, si bien la corresponsabilidad bajaría en cierta medida el nivel de bienestar de quienes NO son los principales responsables, este sería el único mecanismo de elevar el bienestar aquellas personas que SI son las principales responsables del trabajo no remunerado.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

## Conclusiones

A partir del análisis realizado, se entiende que este informe se trabajó sobre una muestra prevalentemente femenina, de nivel ejecutivo y con modelos de familia bastante tradicional, ya que la mayoría tenía hijos y se encontraba casada o en pareja. Si bien, el grueso de la muestra trabajaba jornada completa, esta tenía una tendencia a la feminización de modalidades alternativas, como la media jornada o los modelos de turnos.

Dentro de los principales hallazgos encontrados, destaca que el bienestar de esta muestra poseía un sesgo de género negativo hacia las mujeres. En general, ellas presentaban menor satisfacción laboral, de conciliación y con el tiempo libre disponible. El tramo etario crítico correspondería a quienes tenían entre 30-39 años, aunque también aquellas personas entre 40 y 49 años tienen niveles de bienestar inferiores en las áreas mencionadas. Cabe mencionar que la generación *millennial* se ubica en ambos tramos para el 2025.

Con respecto a las tendencias en flexibilidad laboral, se encontró que, en la dimensión horaria y espacial, esta existía, pero es acotada. El trabajo híbrido llegó para quedarse, ya que alrededor de la mitad de la muestra tenía esta modalidad, con resultados similares a datos internacionales. Sin embargo, había una proporción grande de personas que trabajaban 100% presencial, la cual es bastante mayor que a nivel mundial (Gallup, 2025).

En cuanto a la dimensión de políticas de continuidad, para atender responsabilidades familiares, se encontró que pocas personas tenían la posibilidad de utilizarlas. Por su parte, eran bastante más accesibles las políticas de magnitud, tales como trabajar media jornada para reducir la carga laboral. Sin embargo, su uso tenía un claro sesgo hacia las mujeres que eran madres. Finalmente, los encuestados reportaron una baja intención por parte de las organizaciones de controlar la permeabilidad entre el trabajo y la familia. Por un lado, menos de un tercio tenía una política de desconexión y la amplia mayoría podía llevarse su computador o celular de empresa a la casa.

Dado lo anterior, se indagó en la capacidad de desconexión de los encuestados, encontrándose que el 20,0% se encontraba en un estado de conexión constante con la empresa. Este hábito se asociaba a ser mujer y tener hijos. Se destaca que, además, eran las madres en mayor medida que los padres, que deben seguir trabajando desde sus casas para cumplir con su jornada laboral.

Si bien la literatura ha documentado que este fenómeno, es una consecuencia de modalidades espaciales y temporales flexibles (Barber y Santuzzi, 2015), esta muestra no presentó esta asociación. Más bien, los estados de conexión constante se debían **a la falta de políticas de desconexión y la posibilidad de llevar los equipos a la casa**. Además, el liderazgo y la cultura organizacional amigable con la familia se asociaban a menores niveles de conexión constante con la empresa.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

Si se encontró una asociación, entre flexibilidad horaria y una carga laboral reducida (media jornada), con menores niveles de corresponsabilidad dentro de las parejas. En específico, la adopción de este tipo de modalidades se asocia con una mayor carga de trabajo domésticos y de cuidado, dando paso a que sea la pareja quien se desarrolle profesionalmente.

Ahora bien ¿Cómo estos hallazgos se conectan para explicar el bienestar?

La flexibilidad se asocia positivamente con el bienestar solo en la dimensión de permeabilidad trabajo-familia. Es decir, la gestión de la desconexión dentro de las organizaciones otorga mejores resultados en bienestar familiar y laboral. Una arista clave para gestionar la desconexión de los colaboradores es la formación de líderes amigables con la familia, específicamente, de modelos a seguir en materia de conciliación. Lo anterior se asocia a una menor sensación de conexión y por ende a mayor satisfacción laboral y con la conciliación.

La manera en que las parejas distribuyen las tareas no remuneradas dentro del hogar, también se asocia directamente con el bienestar de las personas que trabajan jornada completa y tienen hijos. Sin embargo, el resultado nos lleva a una discusión ética. El hecho de que solo una persona de la pareja sea la principal responsable del ámbito doméstico, eleva el bienestar de quien se dedica más a trabajar. La corresponsabilidad, de todas formas, es mejor que estar dedicado al ámbito doméstico, como principal responsable, en términos de bienestar. Lo anterior daría a entender que, lo más justo es que dentro de la pareja se practique la corresponsabilidad, para que el bienestar laboral y de conciliación sea compartido entre ambos miembros.

Ambos hallazgos dan cuenta de porque el bienestar de esta muestra tiene un sesgo negativo hacia las mujeres. Por un lado, son ellas las que más dificultades tienen de desconectarse de la empresa y a su vez, asumen en mayor medida la responsabilidad de las tareas no remuneradas de su familia, especialmente, cuando tienen hijos.

Lo anterior invita a la reflexión respecto de las estrategias de bienestar que están desarrollando las organizaciones y a la perspectiva de género de su aplicación. Todo apunta a que no se deben incrementar los esfuerzos en entregar beneficios de flexibilidad espacial y temporal, ni tampoco en excedencias especiales. Menos aún, se deben entregar estos beneficios solo a mujeres. La estrategia sería más bien lograr niveles de desconexión adecuados en todos los trabajadores de la organización.

En cuanto a los niveles de corresponsabilidad existentes, si bien esta es una decisión del ámbito privado, las organizaciones si tienen un rol que jugar. Específicamente, en promover culturas y liderazgos amigables con la familia, que sean modelos a seguir en materia de conciliación, sean de género masculino o femenino. Adicionalmente las empresas mismas pueden ofrecer cursos que capaciten a las personas a distribuir y administrar las responsabilidades familiares de forma equitativa. Esto para evitar que sean solo las mujeres las que interrumpan o acorten jornada laboral, lo que luego las mantiene constantemente conectadas a la organización para poder cumplir.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN



## Recomendaciones

Dadas estas conclusiones, las recomendaciones para las organizaciones, las familias y las personas serían las siguientes.

En primer lugar, las organizaciones deben desarrollar políticas de desconexión que sean gestionables. Esto implica diseñar una política y evaluar el costo/beneficio de utilizar equipos portátiles, sobre todo, si no se ofrece trabajo híbrido o remoto. Se debe poner especial atención a la carga laboral de cada puesto y a la evaluación de la necesidad de atender a frecuentes reuniones (Saunders, 2025).

Es clave evaluar y capacitar constantemente a los líderes ya que son ellos los que penalizan a quienes se desconectan, incluso de manera inconsciente. Esto ocurre porque siempre fueron entrenados para correlacionar visibilidad y responsividad como indicadores de compromiso y esfuerzo.

Lo anterior, también llama a evaluar los sistemas de recompensa dentro de la organización. Si siempre se promueve a quien nunca se desconecta, la cultura organizacional no abogará por la recuperación y el bienestar de sus empleados, siendo una receta para el *burnout* (Beuchel y Solinas, 2025).

En el ámbito personal, es importante, primero, evaluar la carga de trabajo no remunerado y remunerado de ambos miembros de la pareja. Esto implica entender que la flexibilidad horaria y las jornadas parciales implican, casi siempre, una mayor carga laboral no remunerada, que muchas veces es invisible.

Es importante, especialmente para quienes tienen trabajos muy flexibles o trabajan medio tiempo, que definan exactamente cuál es el tiempo suficiente que deben dedicarle tanto al trabajo como a la familia. Esto implica limitar la disponibilidad para otros y dejar claro que la flexibilidad horaria es para atender prioridades a nivel familiar, pero que existe toda una carga laboral que se debe el empleador espera del trabajador (Saunders, 2025).

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

## Bibliografía

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. 2013. Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66: 345-376.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 383-400.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Beuchel, E. & Solinas, E. (2025) Research: Are you penalizing your best employees for unplugging? Harvard Business Review. Consultado el 23 de junio en: <https://hbr.org/2025/05/research-are-you-penalizing-your-best-employees-for-unplugging>
- Croft, J., Parks A. & Whillans, A, (2024) Why Workplace Well-Being Programas Don't Achieve Better Outcomes. Harvard Business Review. Consultado el 23 de junio en: <https://hbr.org/2024/10/why-workplace-well-being-programs-dont-achieve-better-outcomes>
- Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A., & Houffort, N. 2019. Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of Management Review*, 44: 172-193.
- Galinsky, E., Bond, J. T., & Friedman, D. E. 1996. The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of Social Issues*, 52: 111-136.
- Gallup (2025) Life Evaluation Index. Consultado el 23 de junio de 2025 en: <https://www.gallup.com/394505/indicator-life-evaluation-index.aspx>
- Gallup (2025) Hybrid Work. Consultado el 23 de junio de 2025 en: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx> 1/
- Gallup (2025) Employee Wellbeing. Consultado el 23 de junio de 2025 en: <https://www.gallup.com/394424/indicator-employee-wellbeing.aspx>
- Guo, Y., Wang, S., Rofcanin, Y., & Las Heras, M. (2024). A meta-analytic review of family supportive supervisor behaviors (FSSBs): Work-family related antecedents, outcomes, and a theory-driven comparison of two mediating mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 151, 103988. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103988>

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN

- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. 2005. A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90: 799-810.
- Kelliher, C., & Anderson, D. 2010. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63: 83-106.
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. 2020. Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117: 103315.
- Kossek, E. E., Perrigino M. & Lautsch (2022). Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. *Journal of Management*. Vol. 49. No 6 pp.2062-2091. <https://doi.org/10.1177/01492063221140354>
- Microsoft Worklab (2025) *Breaking down the infinite workday*. Consultado el día 26 de junio de 2025 en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/breaking-down-infinite-workday>
- Observatorio Social (2024) Bienestar subjetivo en personas que realizan labores de cuidado. *Encuesta de Bienestar Social 2023. Ministerio de Desarrollo Social*
- OCDE (2020). *How's Life?: Measuring well-being*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>
- Page, K. J., Nastasi, A., & Voyles, E. (2021). Did you get that thing I sent you? Mediating effects of strain and work-family conflict on the telepressure and burnout relationship. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 37(5), 928–939. <https://doi.org/10.1002/smi.3052>
- Perrigino, M. B., Dunford, B. B., & Wilson, K. S. 2018. Work–family backlash: The “dark side” of work–life balance (WLB) policies. *Academy of Management Annals*, 12: 600-630
- Ray, T.K.; Pana-Cryan, R (2021) Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *Int. J. Environ. Res. Public Health* , 18, 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

Rossin-Slater, M. 2017. Signing up new fathers: Do paternity establishment initiatives increase marriage, parental investment, and child well-being? *American Economic Journal: Applied Economics*, 9: 93-130.

Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. 2005. Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organizational Science*, 16: 243-258.

Saunders, E.G (2025) Is your flexible schedule burning you out? *Harvard Business Review*. Consultado el 23 de junio en: <https://hbr.org/2025/06/is-your-flexible-schedule-burning-you-out?ab=HP-topics-text-15>

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture and benefit utilization, organization attachment and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

# FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR: EL ROL DE LA DESCONEXIÓN



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

## *Autores*

### **María José Bosch K.**

Directora Centro Trabajo y Familia  
Profesora Titular Dirección de Personas

### **María Paz Riumalló H.**

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia  
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

### **María José Urzúa**

Investigadora

## *Información Corporativa*

### **ESE Business School Chile Universidad de los Andes**

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de  
Apoquindo  
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: [www.esec.cl/ctf](http://www.esec.cl/ctf)

Teléfonos:  
226181565

Correo:  
Mpriumallo.esec@uandes.cl



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA