

**Informe Final**  
**Proyecto de Ley Conciliación de la Vida personal,  
familiar y laboral**  
**Análisis Económico**

**Octubre 2023**

**Bárbara Alejandra Flores Arenas**

El presente estudio fue ejecutado por la Investigadora Bárbara Alejandra Flores Arenas, mediante trato directo de servicios profesionales especiales, contratados por la Subsecretaría del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, autorizado mediante resolución exenta n°786, El estudio se ha beneficiado del apoyo y colaboración de la contraparte, correspondiente a la Unidad de Transversalización de Género de la Subsecretaría del Trabajo.

# Contenidos

Contenidos .....	2
Glosario .....	3
Presentación.....	4
1. Antecedentes.....	5
Proyecto de ley de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.....	5
La penalización de los cuidados en el mercado del trabajo .....	6
2. Objetivos.....	14
3. Modelos de implementación de formas de adaptabilidad laboral.....	15
Modelos de adaptabilidad laboral.....	15
Implementación del teletrabajo como modelo de adaptabilidad laboral.....	22
Complementariedad del teletrabajo con otras políticas públicas de conciliación.....	35
4. Impacto de los modelos de adaptabilidad laboral .....	38
Impacto sobre la productividad en empresas.....	39
Impacto sobre el bienestar de personas trabajadoras .....	45
5. Estimaciones de potenciales efectos de los modelos de adaptabilidad laboral.....	47
Datos .....	47
Metodología.....	48
Resultados.....	50
Recomendaciones para futuros análisis.....	54
6. Conclusiones .....	55
Referencias .....	58
Anexos.....	71

# Glosario

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CASEN: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional.

ENE: Encuesta Nacional de Empleo.

INE: Instituto Nacional de Estadísticas.

MDSyF: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

MINEDUC: Ministerio de Educación.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PDL: Proyecto de Ley.

RIS: Registro de Información Social.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

TICs: Tecnologías de Información.

# Presentación

El presente documento corresponde al primer informe del “Proyecto de Ley Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Análisis económico”, en conformidad a los requerimientos realizados por la Subsecretaría del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

El informe ha sido elaborado por Bárbara Alejandra Flores Arenas, profesora asistente del Centro de Economía y Políticas Sociales de la Universidad Mayor, Chile. También es investigadora joven del Instituto Milenio para la Investigación del Cuidado (MICARE) e investigadora adjunta del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES). Es Doctora en Economía y Master of Research in Economics de University College London, y Magíster en Economía e Ingeniera Comercial con mención en Economía de la Universidad de Chile. Su especialización es en microeconometría aplicada, género, mercado laboral, e interacciones sociales.

Además, la economista ha participado en el desarrollo de evaluaciones de programas y políticas públicas, utilizando metodologías de evaluación de impacto experimentales y cuasi experimentales, evaluaciones sectoriales, evaluaciones de procesos y sistemas de seguimiento y monitoreo. Este informe recoge esta experiencia para realizar el análisis económico para el Proyecto de Ley Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, de gran relevancia para las políticas laborales chilenas, con perspectiva de género.

# 1. Antecedentes

## **Proyecto de ley de conciliación de la vida laboral, familiar y personal**

El 17 de julio de 2023, el Ministerio del Trabajo del Gobierno de Chile, presentó el Proyecto de Ley (PDL) “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, el cual busca regular el teletrabajo a través de jornadas híbridas. En particular, el derecho se dirige a personas con hijos o que tengan al cuidado menores de 12 años o personas con dependencia moderada o severa. Si la naturaleza de sus funciones lo permite y bajo ciertas condiciones de la normativa propuesta, el PDL busca consagrar el derecho de combinar modalidades de trabajo a distancia o teletrabajo con funciones ejercidas de formas presenciales.

El formato de jornadas híbridas se refiere a que la distribución del teletrabajo puede darse en partes de la jornada diaria, durante días de la semana o durante semanas completas. La combinación de la modalidad de los tiempos de trabajo se determinará conforme a las necesidades de la persona trabajadora a través de una propuesta que debe presentar por escrito al empleador al momento de requerir el presente derecho. El empleador tiene la obligación de atender a esta propuesta, en plazo de 30 días. Si el empleador no está de acuerdo, debe otorgar una propuesta alternativa. De no hacerlo, el trabajador puede acudir a la Inspección del Trabajo. Adicionalmente, se establece que quienes soliciten jornadas híbridas no podrán tener disminución de salario y el empleador deberá evaluar las condiciones ambientales, ergonómicas y riesgos psicosociales de quienes soliciten trabajo híbrido.

El PDL también considera los siguientes derechos durante las vacaciones escolares definidas por el Ministerio de Educación, para quienes tengan bajo el cuidado personal a un menor de 12 años: derecho preferencial del ejercicio del feriado legal, y modificación de turnos o distribución de jornada. Así, el PDL busca modificar el Código del Trabajo e incorporar también principios como parentalidad positiva, corresponsabilidad social y protección a la maternidad y paternidad.

El motivo social y político para la formulación del PDL surge a partir de la constatación de que las necesidades de adaptabilidad laboral de trabajadores que están a cargo de labores de cuidado, y en especial mujeres, son una realidad constante y que no termina con la eliminación de la alerta sanitaria de la pandemia por Covid19. Si bien, la Ley N°21,391 de 2021 habilita el trabajo a distancia o teletrabajo como un derecho del trabajador que cuida, ésta se originó como una medida temporal y no permanente. La fórmula concreta que

establece la norma es que el empleador debe ofrecer la modalidad de trabajo a distancia para trabajadores/as cuidadores.

Para una elaboración del PDL basada en el diálogo social, se conformó la “Mesa Técnica de Conciliación Trabajo, familia y Vida Personal” entre el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, la Organización Internacional del Trabajo y el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. Entre septiembre de 2022 y enero de 2023 se llevaron a cabo 13 mesas de diálogo social, en las que se inscribieron 161 organizaciones, instituciones, expertos y expertas, trabajadores/as, sindicatos (incluido CUT) y gremios empresariales (CPC y SOFOFA), participando un total de 71 representantes (SUBTRAB, 2023).<sup>1</sup> A partir de este proceso se extrajo un diagnóstico acerca de la realidad de los trabajadores con responsabilidades de cuidado en el hogar en el mercado laboral, las evaluaciones de los participantes sobre el teletrabajo, así como también demandas y propuestas en torno al teletrabajo.

### **La penalización de los cuidados en el mercado del trabajo**

En el mundo, las brechas de género en el mercado laboral son múltiples y persisten a través del tiempo. La participación laboral de los hombres en edad de trabajar a nivel global gira en torno al 72%, mientras que para las mujeres, esta cifra es solo 47%. La brecha salarial a favor de los hombres se acerca al 20% y en países en desarrollo, la informalidad es un fenómeno predominantemente femenino, entre otras variables relevantes (ILO, 2017). Chile no es la excepción. Al analizar diferencias entre hombres y mujeres de distintas variables de resultado, los indicadores femeninos siempre se encuentran en desventaja.

En las últimas décadas, Chile ha progresado en términos de cerrar las brechas de género en acceso y cobertura educativa. Sin embargo, persisten importantes diferencias entre hombres y mujeres en el mercado del trabajo, tanto en términos de participación como de condiciones laborales.

#### **1. Participación laboral:**

De acuerdo a la encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), la tasa de participación laboral de mujeres en edad de trabajar se incrementó desde un 31.5% en 1990 hasta un 48.9% en 2017. Mientras que, durante el mismo periodo, la tasa de participación laboral masculina disminuyó de 73.6% a 71.6%. La mayor participación de las mujeres en el mundo del trabajo se alcanzó a finales de 2019, llegando al 53.3%. Sin embargo, en el peak

---

<sup>1</sup> Para más detalles véase: <https://www.subtrab.gob.cl/mesa-conciliacion-trabajo-y-familia/>

de la pandemia por Covid19 hacia junio de 2020, la participación laboral femenina sufrió retrocesos equivalentes a casi una década, disminuyendo a un 41.2% (INE, 2021b).

Respecto a las mujeres de 15 años o más que no participan en el mercado laboral, según CASEN (2017), el 19.4% señala que no lo hace por razones de cuidado o quehaceres del hogar. Esto contrasta con el 10.7% de hombres de 15 años o más fuera del mercado del trabajo señalando lo mismo. Adicionalmente, el informe laboral con enfoque de género de OCEC-UDP-ChileMujeres (2023) con datos de INE (2023a) calcula que las mujeres que viven en hogares con menores de 5 años participan un 28,6% menos en el mercado laboral que los hombres que conviven con menores de 5 años. Más aún, del total de 4.041.861 mujeres que no participaban en el mercado laboral en 2022, un 33% lo estuvo por razones familiares permanentes (SUBTRAB, 2023). Lo anterior evidencia la distribución desigual del trabajo doméstico y de los cuidados según sexo.

## 2. Tasas de ocupación y empleabilidad:

La tasa de ocupación se refiere al porcentaje de la población en edad de trabajar que está empleada respecto al total de la población en edad de trabajar. Entre 1990 y 2017, la tasa de ocupación masculina varió de 67.9% a 66.5%, y la femenina, que si bien se incrementó desde 47.7% a 54.8%, continúa muy por debajo de los hombres (CASEN, 2017). Por su parte, la Encuesta Nacional de Empleo muestra un incremento en la empleabilidad femenina entre los trimestres de enero a marzo de 2010 y 2023, ya que, la tasa de ocupación creció desde un 40.9% a 46.3% de mujeres con 15 años o más. En contraste, los hombres, disminuyeron su tasa de ocupación, pasando de 68.1% a 65.4% en el mismo periodo (INE, 2010, 2023a).

También se observan disparidades entre hombres y mujeres en términos de empleabilidad. Con datos del Estudio Longitudinal Social de Chile (COES, 2021), el año 2016, se observaba que el 92% de las mujeres que participaban en el mercado laboral, se encontraba empleada. Sin embargo, este porcentaje ha disminuido a lo largo del tiempo, ya que en 2021, solo el 85% de las mujeres que participaron estaba trabajando. Por otro lado, en el caso de los hombres, se registró una variación positiva, con un aumento del empleo del 89% en 2016 al 91% en 2021 (Flores et al. 2023).

## 3. Horas de trabajo y jornadas parciales:

Existen notables diferencias en las horas de trabajo semanales entre hombres y mujeres. Según (COES, 2021), el tiempo de trabajo promedio de los hombres ha aumentado de 40 a 42 horas semanales entre 2016 y 2021. En contraste, las mujeres han experimentado una disminución en su tiempo de trabajo, pasando de 35 a 30 horas semanales, en promedio.

Estos datos muestran cómo las mujeres han tenido que adaptar el uso de su tiempo para hacer frente a diversas circunstancias, especialmente la creciente demanda de trabajo doméstico y de cuidado que surgió durante la pandemia por Covid19 y que aún no se ha superado por completo. Esto se refleja también en el porcentaje de trabajadores a tiempo completo, que alcanzó el 75% en hombres y el 55% en mujeres en 2021 (Flores et al. 2023). Más aún, estimaciones en base a INE (2023a) muestran que el 41.3% de las mujeres ocupadas trabajarían habitualmente más horas de las que trabaja. De éstas, el 7.9% señala no poder hacerlo por razones personales o de cuidado de personas.

#### 4. Contratos laborales e informalidad:

Existen rigideces en el mercado laboral formal que muchas veces impiden conciliar los requerimientos del trabajo remunerado y las necesidades del hogar. En consecuencia, se hace más probable que mujeres con responsabilidades de cuidado opten por el sector informal o una ocupación informal para generar ingresos.<sup>2</sup> Lamentablemente, una ocupación informal, en general, es más precaria que un empleo bajo contrato formal, ya que no se rige por la legislación laboral. Así, mujeres en ocupaciones informales quedan fuera del sistema de protección social, sin cotizaciones de salud o para la vejez, sin derecho a feriados legales o medidas de protección como el mes de aviso ante una desvinculación, o el seguro contra accidentes y enfermedades profesionales, entre otras. Este fenómeno ha sido documentado para Chile y otros países de América Latina, y especialmente para el caso de madres (Villanueva & Lin, 2020).

De acuerdo a INE (2023b), en el trimestre de enero a marzo de 2023 la tasa de ocupación informal ascendió a 27,4%, pero para las mujeres ésta es 28.9%, frente a un 26.4% de los hombres ocupados. Este indicador se ha ido deteriorando para las mujeres, ya que, en el mismo trimestre de 2022 no se observaban diferencias significativas según sexo, siendo 27.5% en el caso de ellas y 27.1% en el caso de ellos. No obstante, al extender el periodo de análisis y observar los indicadores del trimestre octubre-diciembre 2017, la tasa de ocupación informal era 30%, con un 31.9% para las mujeres y 28.6% para los hombres. Esto es, en 5 años, se ha disminuido en casi 3 puntos porcentuales la tasa de ocupación informal en el país

---

<sup>2</sup> Según INE (2021, p13), el “Sector Informal alude a la informalidad desde la perspectiva de las unidades económicas en las que se realizan las actividades, que emplean personas o de las que son dueños los Ocupados independientes. En tanto, el concepto de Ocupación Informal, se refiere a las personas Ocupadas que por ley o en la práctica, a pesar de tener un Empleador o contrato de trabajo, no se encuentran cubiertas por la legislación laboral nacional debido a su vínculo laboral y en el caso de los Ocupados independientes porque las unidades económicas de las cuales son dueños se encuentran en una situación de informalidad.”



para las mujeres, mientras que los hombres esta disminución ha sido de 2.2 puntos porcentuales. Pero las mujeres continúan exhibiendo un porcentaje más alto (INE, 2017).

A partir de los datos de COES (2021) y el análisis de Flores et al. (2023) sobre el panel balanceado de personas residentes en zonas urbanas, se puede extraer porcentaje de trabajadores que tiene contrato formal, el cual ha disminuido para hombres y mujeres, pero en mayor medida para ellas. En particular, en 2016 el porcentaje de empleos con contratos formales alcanzaba un 73% en el caso de los hombres y 63% para las mujeres. Posteriormente, el año 2021 disminuyen estas cifras a 68% en el caso de los hombres y 54% para las mujeres.

Esta evidencia plantea importantes desafíos para el diseño de políticas que protejan la seguridad social de los trabajadores, especialmente para las mujeres, quienes se vuelven aún más vulnerables en tiempos de crisis.

#### 5. Trayectorias laborales:

Las trayectorias laborales consisten en las relaciones de trabajo que se sostienen a partir de la edad de trabajar, en un periodo determinado o a lo largo del ciclo de vida de las personas (SENCE & ARSChile, 2017) y que dependen de sus experiencias, acciones y prácticas (Araujo, Guzmán & Mauro, 2000). Así, el concepto de trayectorias laborales considera una dinámica y transición entre estados a través del tiempo. Por ejemplo, desde la juventud a la adultez, cambios en la situación ocupacional (empleo-desempleo-inactividad), o en cargos o funciones dentro de una misma organización. Asimismo, estos cambios son determinados no solo por factores personales, familiares y redes, sino que también, por factores externos como oportunidades de formación, situación de las entidades empleadoras, y el ciclo económico. En la práctica, el análisis de las trayectorias laborales se puede operacionalizar a través de diferentes indicadores: estabilidad o rotación en el empleo, desarrollo laboral y salarios.

Indicadores relacionados muestran que en junio de 2022, la tasa de rotación laboral<sup>3</sup> femenina alcanzó un 32.8%, mostrando un aumento interanual del orden de los 6.5 puntos porcentuales, mientras que el indicador para hombres evidencia un alza menor de solo 3.6 puntos porcentuales. Además, la tasa de salida laboral de las mujeres aumentó más que la tasa de entrada (9% y 4%, respectivamente). Así, el crecimiento de la tasa de rotación laboral

---

<sup>3</sup> Indicador que resume los flujos de entrada y de salida de trabajadores/as de las empresas formales en Chile que cotizan al Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. La tasa representa el porcentaje promedio de puestos de trabajo destruidos y creados en un período  $t$ , respecto a los puestos de trabajo existentes un año atrás ( $t - 12$  meses) (INE, 2022). Notar que el indicador corresponde a flujos de entrada y salidas de empresas formales, y no flujos de entrada o salida del mercado laboral. Por lo tanto, no se debe interpretar como flujos de participación laboral.

fue incidido principalmente por las mujeres antes que los hombres, tendencia que se viene registrando desde comienzos del año 2022 (INE, 2022). La rotación laboral dificulta la formación de capital humano en la empresa, disminuye el compromiso de los trabajadores con la organización y genera lagunas en las trayectorias laborales de las personas por lo que disminuirla, puede generar beneficios a las empresas y el desarrollo económico (SUBTRAB, 2023).

Respecto al desarrollo laboral, y en particular, la ocupación de cargos de poder, las mujeres representan solo el 22.8% de los gerentes de primera línea en el sector privado. Mientras que la brecha salarial a favor de los hombres es 8.5% en niveles administrativos, ésta es 14.1% en el nivel ejecutivo. Más aún, el 36% de empresas privadas no cuenta con mujeres en sus posiciones gerenciales, y el 45% no tiene representación femenina en sus directorios (Ministerio de Hacienda, 2023).

Un factor importante en las trayectorias laborales para las mujeres tiene que ver con la segregación horizontal de género presente en el mercado laboral. En efecto, existe una baja participación de mujeres en carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (o STEM por sus siglas en inglés) o en rubros con mayor valoración económica en el mercado del trabajo (Flores, 2021). Como contraparte, existe una sobre representación de mujeres en carreras de humanidades, educación, salud y arte (Comunidad Mujer, 2017). Bordón, Canals & Mizala (2020) demuestran que las mujeres tienen menor probabilidad de postular a carreras de educación superior con mayor rentabilidad, y específicamente en áreas de STEM, porque presentan mayor aversión al riesgo que los hombres. Así, los hombres postulan a programas STEM que son más competitivos incluso cuando son candidatos marginales, y las mujeres no lo hacen, liberando cupos para hombres de menor talento.

Sin embargo, aun cuando las mujeres escojan áreas de mayores ingresos, como tecnología e ingeniería, esto no parece tener efectos en ingresos o empleabilidad, como sí lo tiene en hombres entre 29 y 38 años. Esto se debería a que los hombres en estas áreas optan a trabajos en industrias masculinizadas como la minería y construcción, mejores pagadas y geográficamente más distantes. En contraste, mujeres y hombres mejoran sus resultados laborales en áreas de altos ingresos más feminizadas, como negocios o salud. Con todo, la evidencia indica que la penalización por maternidad es mayor en áreas de tecnología e ingeniería que en áreas de humanidades, artes y ciencias sociales (Aguirre, Matta & Montoya, 2022).

En suma, las trayectorias laborales de las mujeres parecieran estar afectadas por el llamado “techo de cristal”, que impide la progresión ascendente y constante de las mujeres a lo largo

de sus carreras. Además de sus lagunas laborales generadas por la maternidad y otras labores de cuidado no remunerado en el hogar, hay factores culturales que también estarían afectando, como las percepciones negativas que reportan los hombres respecto a mujeres en cargos directivos (Owen et al., 2003). Otra analogía es la “cañería rota”, mencionada por Chiappa (2023), ya que, la representación de las mujeres en educación superior en carreras asociadas a mayores ingresos es baja en el pregrado, disminuye a nivel de posgrado, disminuye aún más en la academia, y particularmente, en los cargos con mayor jerarquía.

## 6. Salarios:

La brecha de género en salarios o ingresos del trabajo, se mide generalmente como la diferencia porcentual entre el salario de las mujeres ocupadas respecto al salario de los hombres ocupados. A nivel nacional, se estima una brecha de -20% (ILO, 2019). A través del tiempo, la Encuesta Suplementaria de Ingresos del INE da cuenta de una reducción de la brecha salarial de género en personas ocupadas. En efecto, el año 2010 este indicador a nivel nacional era -32.8%, mientras que alcanzó un -21.7% el año 2021<sup>4</sup>. No obstante, se debe notar, que la brecha salarial de género se estima sobre datos de personas ocupadas. Por lo tanto, esta reducción de la brecha salarial de género podría estar asociada a un efecto de composición del mercado del trabajo. Esto es, si en los últimos años las trabajadoras que salieron del mercado laboral eran las de menos ingresos, es natural que la brecha de género disminuya como un efecto mecánico y no estructural o por acciones pro equidad de género. Adicionalmente, según datos de COES (2021) para trabajadores en zonas urbanas, la evolución del ingreso promedio según sexo, ajustado por inflación, entre 2016 y 2021, da cuenta de una brecha sistemática a favor de los hombres, que se mantiene en torno al 20% a través de los años, consistente la brecha estimada a nivel país (Flores et al., 2023).

No obstante, si se controla por el número de horas trabajadas, la brecha salarial de género es menor que al comparar solo los ingresos promedios mensuales. INE (2023) en su boletín estadístico sobre índices de remuneraciones y costo de la mano de obra, indica que la remuneración media por hora ordinaria en mayo 2023 fue \$6,156 para las mujeres y \$6,723 para los hombres. Estos números indican una brecha de género de -8.4%.<sup>5</sup>

Allamand y Puentes (2021) estudian si las políticas salariales específicas de las empresas han contribuido a la disminución de la brecha salarial de género entre 2010 y 2019, después de la promulgación de la Ley de Igualdad Salarial en 2009. Sus estimaciones dan cuenta que

---

<sup>4</sup> Para más detalles revisar <https://www.estadisticasdegenero.cl/wp-content/uploads/2021/10/Ingreso-medio-mensual-de-las-personas-ocupadas-Nacional-y-regional-2.xlsx>

<sup>5</sup> Notar que este indicador se estima en base a una muestra representativa de trabajadores contratados directamente por empresas formales con cinco o más trabajadores. Es decir, se excluye a honorarios, subcontratados, cuenta propia, etc.

las políticas específicas de las empresas explican alrededor del 53% de la brecha salarial de género a través del tiempo, pero que ha ido disminuyendo el poder explicativo de la asociación entre empresas y trabajadores y aumentando el poder explicativo de la negociación salarial que depende de la elasticidad de la oferta de trabajo, la cual puede ser menor para las mujeres, pudiendo aceptar mayores rebajas por debajo de su productividad, que los hombres.

Respecto a las estimaciones de penalización por maternidad en el mercado laboral, Villanueva & Lin (2020) muestran para cinco países de América Latina, incluyendo Chile, que las mujeres madres perciben salarios menores que mujeres comparables sin niños. Eberhard (2023) demuestra que, para los hombres, el nacimiento del primer hijo no implica una reasignación de horas entre trabajo remunerado y no remunerado, como sí lo hacen las mujeres. Además, el autor estima que, justo al momento de tener el primer hijo, para las mujeres existe una caída en la participación laboral de un 25%, y una caída en salarios que es 10 veces mayor que para los hombres. Por último, realizando un análisis multidimensional de estas variables, se estima que tener el primer hijo produce un incremento en la privación de la calidad del empleo de un 30% para las mujeres, efecto que no se observa en los hombres.

De manera similar Contreras, Muñoz & Otero (2023), utilizando datos administrativos del Registro de Información Social (RIS) Investigación del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF), muestran que hasta 9 meses antes del nacimiento del primer hijo, la probabilidad de estar empleado es similar para hombres y mujeres. Sin embargo, 20 meses después del nacimiento, la brecha es de 15 puntos porcentuales. Cabe destacar, que esta diferencia es de solo 2 puntos porcentuales en el sector público, la que es significativamente menor que la brecha en el sector privado. No obstante, al analizar ingresos laborales, los autores demuestran que 20 meses después del nacimiento, una disminución del 35% en el sector privado y 20% en el sector público, para las mujeres. En este trabajo en progreso, los investigadores indican que, en sus próximos pasos, pretenden responder a qué se deben estas diferencias entre sector público y privado, para extraer lecciones relevantes para la política pública.

Pero no solo el cuidado de menores significa una penalización en el mercado laboral. El tiempo dedicado a labores de cuidados de personas mayores, enfermos y en situación de discapacidad en el hogar, también genera un impacto negativo en las mujeres. En particular, mujeres que dedican más de 24 horas a la semana a este tipo de cuidados, reducen la probabilidad de participar en el mercado laboral en 9 puntos porcentuales respecto a mujeres que no realizan estas labores. Además, este impacto no se observa en las estimaciones para hombres (Flores & Ortiz, 2023).

En conclusión, las brechas de género en el mercado laboral continúan siendo una realidad persistente en el país. La Tabla 1 muestra un resumen de la información presentada en este apartado, mostrando los cambios de las principales variables del mercado laboral para hombres y mujeres y en consecuencia, en las brechas de género. Las disparidades en la participación laboral, las oportunidades de empleo, los salarios y las condiciones de trabajo entre hombres y mujeres son desafíos importantes que requieren una atención continua. Estas brechas reflejan desigualdades arraigadas en la estructura social y económica, y obstaculizan el pleno desarrollo y autonomía de las mujeres.

Tabla 1: Resumen de la evolución en el tiempo de las principales variables del mercado laboral, según género.

Variables mercado laboral	Marco temporal del análisis	Cambio en el tiempo		
		Mujeres	Hombres	Brecha
Participación laboral	desde 1990	++	-	-
Ocupación y empleabilidad	desde 1990	+	-	-
Horas de trabajo	desde 2016	-	+	+
Ocupación informal	desde 2017	--	-	-
Contratos formales	desde 2017	--	-	+
Rotación laboral	desde 2021	++	+	-
Salarios	desde 2010	+	+	-

Fuente: Elaboración propia en base a información de la sección.

Los datos aquí expuestos demuestran el importante rol que tienen las responsabilidades de cuidado no remunerado en el hogar, no solo a cargo de menores, sino que también de personas que presentan alguna discapacidad o dependencia, sobre las limitaciones que enfrentan las mujeres para lograr trayectorias laborales exitosas.

Superar las brechas de género en el mercado del trabajo es una cuestión de justicia y también de eficiencia económica, ya que, no se está maximizando el potencial productivo y talento para generar innovación de toda la población. Entonces, resulta fundamental implementar políticas y medidas concretas que promuevan la igualdad de género, a través de la implementación de modelos de adaptabilidad laboral, considerando los estereotipos de género tan arraigados en la sociedad y promoviendo un entorno laboral inclusivo y diverso. Con un compromiso colectivo entre Estado, empresas y trabajadores, y con acciones sostenidas se puede avanzar en igualdad de oportunidades y un futuro laboral más equitativo para hombres y mujeres.

En base al contexto aquí expuesto, se realiza el estudio económico, para el PDL “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal” en las secciones que siguen.

## 2. Objetivos

Los objetivos del “Proyecto de Ley Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Análisis económico” de la Subsecretaría del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, son los siguientes:

- a. Análisis de la experiencia comparada acumulada sobre modelos de implementación del tipo de formas de adaptabilidad laboral sobre las que se busca legislar. El estudio debe indagar en la incorporación de mecanismos de gradualidad, y adaptaciones en función del tamaño de la empresa, entre otros.
- b. Análisis de evidencia comparada acumulada sobre la implementación del tipo de medidas de adaptabilidad laboral consideradas y sus impactos sobre el empleo - con foco en las tasas de participación laboral femenina -, y sobre la productividad.
- c. Estimación de potenciales efectos económicos de la implementación del tipo de medidas de adaptabilidad laboral consideradas, sobre el empleo - con foco en empleo femenino - y sobre la productividad en el país. Desagregar por rubro económico.
- d. Estimar potenciales costos para las empresas de la implementación del tipo de medidas de adaptabilidad laboral contempladas, diferenciados por tamaño de las mismas, desagregado por rubro económico.
- e. Otras materias que puedan acordarse con la contraparte técnica

El presente documento corresponde al Segundo Informe comprometido, el cual compila el Primer Informe con los objetivos a) y b) y también desarrolla los objetivos c) a e).

### 3. Modelos de implementación de formas de adaptabilidad laboral

Esta sección tiene por objetivo analizar la experiencia comparada acumulada sobre modelos de implementación de formas de adaptabilidad laboral. Si bien, existen diversos modelos que se han propuesto en el mundo para conciliar vida laboral, personal y familiar, tales como, horario flexible, semana comprimida, trabajo a tiempo parcial, teletrabajo, ciclos semanales, trabajo compartido y *smart working*, se dará énfasis en el análisis de las medidas que se busca legislar. En particular, el teletrabajo y modalidad híbrida focalizado en personas trabajadoras que ejercen labores de cuidado no remunerados. Asimismo, también se indagará en la evidencia disponible para las medidas complementarias propuestas en el PDL: derecho preferencial del ejercicio del feriado legal, turnos o distribución de jornada, en periodo de vacaciones escolares.

#### **Modelos de adaptabilidad laboral**

Los modelos de adaptabilidad laboral o acuerdos de trabajo flexibles son arreglos establecidos entre empresas y trabajadores que incrementan opciones para definir días y horarios, e incluso el lugar de trabajo. Por lo general, estos acuerdos se establecen a través de convenios colectivos, reglamentos específicos de cada empresa o contratos individuales aislados, pero requieren enmarcarse dentro de la normativa legal vigente para que sean habilitados (Alaimo et al. 2022). Los principales modelos son los siguientes:

1. Horario flexible: Habilita a los trabajadores para seleccionar el horario de inicio y finalización de su jornada laboral dentro de los parámetros establecidos por la empresa. En lugar de tener un horario fijo, por ejemplo de 9:00 a 18:00 horas, se establecen horarios flexibles de entrada de manera escalonada, por ejemplo, entre 7:00 a 10:00 horas, y a partir de ésta se calcula la hora de salida considerando el tiempo de la jornada diaria legal, establecida en el contrato. Así, los trabajadores optan por horarios de ingreso y, en consecuencia de salida, acordes a sus propias necesidades.
2. Semana comprimida: Permite a los trabajadores cumplir sus horas semanales en menos días a la semana, pero con jornadas más prolongadas. El esquema más popular considera un trabajo 4x3, es decir, una jornada de 8 horas diarias por 5 días a la semana se puede convertir en 4 días de 10 horas a la semana, permitiendo 3 días de descanso.
3. Ciclos semanales: Permite establecer las horas máximas de trabajo considerando un periodo más amplio que una semana. Así, se considera el promedio trabajado en el ciclo

y no en la semana. Así, si el máximo semanal es de 45 horas de trabajo, un ciclo de 3 semanas permitiría trabajar 50, 40, 45 horas semanales, por ejemplo.<sup>6</sup>

4. Trabajo compartido: Permite al empleador dividir un trabajo de tiempo completo entre dos trabajadores, otorgando medias jornadas a los trabajadores.
5. Teletrabajo: Permite a los trabajadores que la realización de sus funciones y tareas laborales sean realizadas en un lugar distinto a la oficina del empleador o sucursales de la empresa, haciendo uso de tecnologías de la información (TIC). En caso que no se use TIC, se trata de trabajo a distancia.<sup>7</sup>
6. Smart working: Corresponde a un acuerdo en que se va decidiendo dónde trabajar (oficina o remoto) y cuándo (flexibilidad de días presenciales), de acuerdo a las necesidades del trabajo, de la empresa y el trabajador.

Esta conceptualización es útil para entender las diversas soluciones que se han propuesto en el mundo para avanzar en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.<sup>8</sup> No obstante, se debe notar que no son excluyentes entre sí. Por ejemplo, trabajo a tiempo parcial es perfectamente compatible con teletrabajo o *smart working*, así como también, con ciclos compartidos y trabajo compartido. En el caso de horario flexible, se puede complementar con ciclos semanales. Luego, *smart working* considera al teletrabajo dentro de sus posibilidades. Así, dependiendo de la legislación vigente de los países, pueden surgir diversas combinaciones que se pueden acordar entre trabajadores y empleadores.

---

<sup>6</sup> En Chile, los modelos de horario flexible, semana comprimida y ciclos semanales se contemplan en la Ley de reducción de jornada a 40 horas.

<sup>7</sup> En Chile, la Ley 21.220 del 1 de abril de 2020 modifica el Código del Trabajo y establece: "Es trabajo a distancia aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa. Se denominará teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios".

<sup>8</sup> Alaimo et al. (2022) también menciona el modelo de trabajo a tiempo parcial, el cual, ya existe en la legislación Chilena y es ampliamente utilizado por mujeres. Sin embargo, la posibilidad de realizar trabajo a tiempo parcial, no necesariamente ha traído mejores condiciones laborales para las mujeres o ha aportado al cierre de brechas de género en el mercado laboral, tal como fue señalado en la sección 1. Esto porque, existe evidencia que las personas que trabajan a tiempo parcial no son consideradas para ascensos o promociones a cargos de mayor poder, limitando sus trayectorias laborales ascendentes (Deschacht, 2017) Por lo tanto, en la búsqueda de ofrecer jornadas completas que sean adaptables a las necesidades de personas con responsabilidades de cuidado, este modelo no resulta ser relevante en el presente análisis. De manera similar, los autores mencionan el modelo denominado banco de horas, el cual consiste en que los trabajadores acumulan créditos o débitos de horas de trabajo en un periodo de tiempo establecido por la empresa. Los efectos de este modelo se encuentran actualmente en debate, ya que, van en contra de la soberanía del tiempo de trabajo de las personas (Hildebrandt, 2006) o puede ser utilizado en beneficio de los empleadores frente a fluctuaciones de demanda, sin responder a necesidades de los trabajadores o trabajadoras (Lusa et al. 2009).



Estos modelos de adaptabilidad laboral tienen su origen hacia finales de la década de los 90 en Europa. Específicamente, Finlandia es el país pionero en la búsqueda de la conciliación entre vida laboral y familiar, modificando su legislación laboral en 1996. No obstante, le siguen Irlanda del Norte en 2003 y posteriormente, Reino Unido y Nueva Zelanda fuera de Europa en 2007 (Alaimo et al. 2022). Dado que, focalizar estos modelos en trabajadores con responsabilidades familiares puede reforzar los roles tradicionales de género y, por lo tanto, perpetuar la responsabilidad que tienen predominantemente las mujeres sobre los cuidados no remunerados, es que, hacia 2014 Reino Unido y Nueva Zelanda expanden estos beneficios a todos los trabajadores. Posteriormente, producto de la pandemia por Covid19 que comenzó en 2020, todos los países se ven obligados a revisar su legislación laboral para ajustarse a los requerimientos del mercado del trabajo, producto de las restricciones sanitarias impuestas para contener el avance del virus. Actualmente, en Europa no solo se ha legislado respecto a modelos de adaptabilidad laboral, sino que también, se están haciendo cargo de los potenciales riesgos de la hiperconectividad sobre el bienestar de los trabajadores.

Naturalmente, la combinación de modelos de adaptabilidad laboral utilizados depende de la legislación de cada país y un análisis comprensivo del nivel de adopción de éstos entre países requiere agrupar estas categorías. Para analizar el caso de Europa, Chung & Van der Lippe (2020) proponen dos categorías más amplias: *flexitime* (control del empleador y/o trabajador sobre la extensión de la jornada laboral) y *flexiplace* (control del empleador y/o trabajador sobre el lugar donde se realiza la jornada). Los autores muestran con datos del año 2015, que la adopción de estos modelos, efectivamente, es anterior a la pandemia por Covid 19. En efecto, al observar el porcentaje de trabajadores que declaraba contar con el beneficio, el promedio en los 30 países analizados era 25% para *flexitime*, y 12% para *flexiplace*.

En el caso de América Latina, la adopción masiva de algunos modelos de adaptabilidad laboral surge a partir de las restricciones sanitarias impuestas por la pandemia de Covid19 (Alaimo et al. 2022). En la Tabla 2 se presentan 12 países de la región y los modelos que han sido abordados explícitamente por su legislación laboral. Se puede apreciar que el teletrabajo es un modelo utilizado en todos los países analizados (12 países). Luego, modelos como horario flexible (9 países) y ciclos semanales (8 países) son medianamente utilizados, mientras que una medida menos común es la semana comprimida (4 países). Notar que, aunque ningún país explícita la adopción de trabajo compartido o smart working, éstos serían compatibles al adoptar otros modelos: el trabajo compartido requiere una política de trabajo a tiempo parcial y el smart working requiere de una política de teletrabajo. Se debe destacar

que, la legislación actual de Chile<sup>9</sup> es compatible con todas las definiciones de modelos de adaptabilidad laboral, siendo -junto a Brasil y Costa Rica- los países de la región que han considerado más de ellos en su legislación o proyectos de ley.

Tabla 2: Modelos de adaptabilidad laboral que han sido legislados en América Latina, según país.

País	Modelos de adaptabilidad laboral						
	Horario flexible	Semana comprimida	Ciclos semanales	Trabajo compartido	Teletrabajo	Smart working	Total
México					x		1
Costa Rica	x	x	x		x		4
Panamá	x				x		2
Colombia	x		x		x		3
Ecuador	x				x		2
Brasil	x	x	x		x		4
Perú	x		x		x		3
Bolivia	x		x		x		3
Paraguay	x	x			x		3
Uruguay			x		x		2
Argentina			x		x		2
Chile	x	x	x		x		4
Total	9	4	8	0	12	0	

Fuente: Elaboración propia en base a Alaimo et al (2022)

Profundizando exclusivamente en los modelos de teletrabajo, la Tabla 3 presenta los parámetros que se legislan según país de América Latina, en base a lo presentado por Maurizio (2021). Cada país difiere en los términos de cómo se implementa cada modelo en la práctica: sector público o privado, sector económico, focalización en trabajadores con responsabilidades de cuidado no remunerado o universal, máximos permitidos en cuanto a horas trabajadas en un periodo determinado, responsabilidades del empleador y del trabajador y complementariedad con otros programas o políticas públicas. El siguiente apartado aborda los mecanismos de implementación de este modelo.

<sup>9</sup> La Tabla 2 ha sido elaborada con información contenida en Alaimo et al. (2022) quienes consideran el Código del Trabajo, Ley N°21.220, Proyecto de Ley sobre modernización laboral Boletín N°12.618-13, Proyecto de Ley que modifica Código del Trabajo. Boletín N°14.815-13, ingresado al congreso el 26/01/22, y Proyecto de Ley Mi Tiempo Importa de 12/10/21.

Tabla 3: Países de América Latina según parámetros regulatorios del teletrabajo

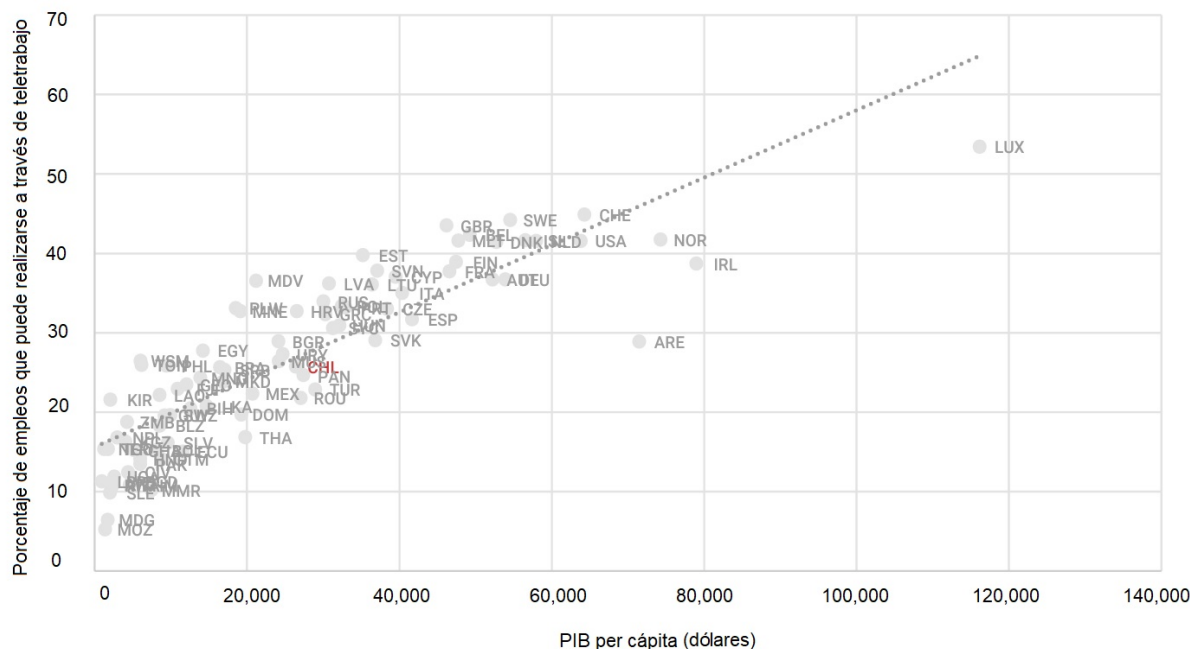
Parámetros regulatorios clave	Perú	Brasil	Costa Rica	Panamá	Ecuador	El Salvador	Chile	Argentina	México	Paraguay	Colombia
Definición Legal (Teletrabajo, teletrabajadores).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reglas y condiciones de empleabilidad (derechos, aplicabilidad, duración, término, acceso a un lugar de trabajo, rechazo, etc.).	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Condiciones para la protección de datos y privacidad.			X	X				X	X	X	
Seguridad ocupacional y salud (equipo, estrés, salud mental, etc.).		X	X	X			X	X	X	X	X
Específica costos asumidos por las partes involucradas, como transporte o equipo del trabajador o mantenimiento del equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Información sobre el equipo y compensación por costos cuando el trabajador usa sus propios equipos (computador, etc.).	X	X					X	X			
Requiere acuerdo escrito entre supervisor y trabajador, o un acuerdo de negociación colectiva como condición para teletrabajo.		X	X	X		X	X	X	X	X	
Requiere que supervisor y trabajador reciban entrenamiento para teletrabajar.											
Información de la organización del trabajo (días, horas extra, frecuencia de teletrabajo, lugar de trabajo, medidas y evaluación de desempeño, reportes, monitoreos, etc.)			X	X		X	X	X	X	X	X
Consulta a socios e interlocutores sociales para la implementación de teletrabajo, incluyendo representantes de los teletrabajadores.							X	X	X		
Requiere que las organizaciones designen a un encargado de teletrabajo (supervisor).											
Referencia a la flexibilidad o al derecho de la desconexión			X				X	X	X	X	X
Referencia al carácter voluntario del teletrabajo	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
Información sobre la implementación del teletrabajo (procesos), incluyendo formalidades como notificación de accidentes o seguros.			X								
Incluye referencias al rol de la inspección (inspectores o representantes de trabajadores) en el lugar de trabajo del teletrabajador.							X	X	X		

Fuente: Traducción y adaptación de Maurizio (2021).

Los estudios empíricos coinciden en que los modelos de teletrabajo surgen debido al avance tecnológico previo a la pandemia por Covid19, además de importantes cambios sociodemográficos experimentados por los países. Hace más de una década, OIT & PNUD (2009) ya mencionaba las tensiones existentes en el mercado del trabajo producto de la disminución en la tasa de natalidad, mayores tasas de envejecimiento, disminución de hogares extendidos, aumento de hogares monoparentales, y especialmente, el incremento en la participación laboral femenina. En conjunto, estos factores han contribuido a la llamada crisis de los cuidados y a resaltar la necesidad de una mayor flexibilidad de tiempo y lugar de trabajo, para conciliar las necesidades del trabajo remunerado y no remunerado. Estos aspectos fueron ampliamente discutidos a comienzos de los años 2000 (Chinchilla & León, 2004; Haas, 1999; Poelmans, Chinchilla & Cardona, 2003; OIT & PNUD, 2009).

Es así como, previo a la pandemia por Covid19, el mercado del trabajo ya estaba demostrando cambios que requerían la inclusión y regulación del teletrabajo como un modelo de adaptabilidad laboral. No obstante, las restricciones sanitarias producto del Covid19, generaron un aumento explosivo en el uso de este modelo a partir del año 2020. En países de altos ingresos de la OCDE, el porcentaje de trabajadores realizando teletrabajo en el peak de la pandemia se estimó entre 40-50% (Adrian et al. 2021; Bloom, 2020; Taneja, Mizen, & Bloom; 2021), consistente en magnitud con las estimaciones del porcentaje de trabajadores que podría realizar su trabajo completamente remoto o fuera de la oficina (Dingel & Neiman, 2020). En América Latina, se estima que entre 20-30% de las personas que estaban empleadas, trabajaron desde casa durante los períodos de cuarentena (Maurizio, 2021). Cifras que también son consistentes con estimaciones para países de menores ingresos, donde existe una menor proporción de trabajos que pueden ser realizados bajo un modelo de teletrabajo (Dingel & Neiman, 2020). Véase Figura 1 que correlaciona el potencial de empleos a ser realizados en modalidad teletrabajo y el PIB per cápita de los países.

Figura 1: Países según potencial de empleos a realizarse mediante teletrabajo y PIB per cápita.



Fuente: Adaptación de Dingel & Neiman (2020) y Centro UC de Políticas Públicas (2021).

En el caso particular de Chile, con datos de la ENE de INE, Maurizio (2021) muestra que previo a la pandemia y hasta el primer trimestre de 2020, el país experimentaba entre 5-6% de personas realizando trabajo desde el hogar, considerando a todas las personas empleadas. Sin embargo, tomando en cuenta solo a personas asalariadas y no a trabajadores independientes o por cuenta propia, este porcentaje era menos del 1%. Luego, el porcentaje de personas trabajando desde el hogar alcanzó un máximo de 21-22% considerando todas las personas empleadas y 19-20% considerando solo personas asalariadas, durante el segundo y tercer trimestre de 2020, para disminuir a valores de 14% del total de personas empleadas y 10% del total de personas asalariadas, el primer trimestre de 2021.

Las estimaciones respecto al potencial de trabajadores que podrían realizar teletrabajo en el país dan cuenta de un 25.9% de personas ocupadas a nivel nacional y 30.5% en la Región Metropolitana (Centro UC de Políticas Públicas, 2021).

La experiencia de la pandemia por Covid19 aporta importante información acerca del potencial del teletrabajo, ya que, además durante este periodo se aceleró la digitalización de varios procesos en el mercado laboral. Es así como, las tasas de utilización de teletrabajo en países desarrollados no volvieron a sus niveles pre pandemia al liberar las restricciones de movilidad y distanciamiento social por parte de los gobiernos. Adicionalmente, el análisis de Adrjan et al. (2021) en base a las vacantes laborales que se publican, aquellas que mencionan

explícitamente la condición de teletrabajo aumentaron de manera ininterrumpida hasta alcanzar el 7.9% de todas las vacantes disponibles en abril de 2021, tasa que se estabilizó alrededor de 7.5% luego de la eliminación de las restricciones sanitarias a partir de mayo de 2021. Sin embargo, en el caso de Chile, datos de la Encuesta Nacional de Empleo del INE, muestran que entre noviembre de 2022 y enero de 2023, el porcentaje de asalariados que realizaba su trabajo desde su hogar ascendía solo a un 4% (Bravo, 2023).

Por último, cabe destacar que de todos los modelos de adaptabilidad laboral, el teletrabajo es el más utilizado en América Latina. En efecto, Alaimo et al. (2022) presentan los resultados de una encuesta en línea realizada por el BID, entre septiembre de 2021 y enero de 2022, a 427 empresas pertenecientes a 24 países de la región. Ésta indica que el 69% de las empresas en América Latina usa actualmente algún tipo de arreglo de trabajos flexibles, el 12% los utilizó pero dejó de hacerlo, mientras que el 19% nunca los ha utilizado. De aquellas empresas que usan modelos de trabajo flexible, el 85% utilizan teletrabajo. Chile es el país bajo análisis con un mayor grado de uso de arreglos de trabajo flexible, ya que, el 95% de las empresas encuestadas señala utilizar algún tipo de modelo de adaptabilidad laboral. Asimismo, es importante notar que, dos tercios de las empresas encuestadas usan estos arreglos de trabajo flexible desde la pandemia por Covid19, y de éstas el 57% permanecen utilizándolos, dando cuenta de un cambio del proceso productivo que va más allá de la emergencia sanitaria.

En este apartado se revisaron los principales modelos de adaptabilidad laboral, definiendo y clasificando aquellos que han sido legislados y mostrando cuáles han sido adoptados en diferentes partes del mundo, con especial foco en el teletrabajo.

### **Implementación del teletrabajo como modelo de adaptabilidad laboral**

Este apartado tiene por objetivo describir los mecanismos de implementación del teletrabajo como modelo de adaptabilidad laboral. Para ello, se revisa la evidencia empírica comparada respecto a cuáles son las características de los empleos, trabajadores y empresas que más han adoptado el teletrabajo en diferentes países. Analizar la prevalencia del teletrabajo según diversas características de los trabajos, trabajadores y empleadores, puede dar luces acerca de dónde y cómo es más probable que este modelo de adaptabilidad de utilice, aún cuando la legislación no limite el teletrabajo según las características de los empleos o empresas. Así, es posible extraer lecciones para Chile, según sector económico, función u ocupación del trabajador, tamaño de la empresa, focalización en trabajadores con responsabilidades de cuidado no remunerado, máximos permitidos, y responsabilidades del empleador y del trabajador. En el siguiente apartado se discutirá la complementariedad de los modelos de

adaptabilidad laboral, en especial del teletrabajo, con otros programas o políticas públicas de conciliación de vida laboral, familiar y personal.

También es importante considerar que la pandemia por Covid19 generó cambios importantes en el mercado del trabajo, por lo que, se analizan períodos anteriores a la pandemia también, ya que, puedan otorgar lecciones importantes sobre la implementación del teletrabajo, extraídas en tiempos normales, en las que algunas o todas las actividades se pueden realizar de manera remota, y no de emergencia o de crisis, en los que todas las actividades debían ser realizadas desde el hogar por la necesidad del distanciamiento social (OECD, 2020).

Como fue señalado anteriormente, el análisis de la adopción del teletrabajo varía entre países. Esto se debe no solo a la naturaleza de los trabajos realizados, sino que también a otras características específicas de cada país: prácticas administrativas, factores culturales, infraestructura digital, acumulación de capital humano, estructura demográfica, y nivel de ingreso de los países, entre otras variables, se mencionan como determinantes del uso de este modelo de adaptabilidad laboral (Bloom, Kretschmer & Reenen, 2009; Bloom & Van Reenen, 2007; Brussevic, Dabla-Norris & Khalid, 2020; OECD 2020). A continuación se presentan las desagregaciones más relevantes mencionadas por estudios recientes.

#### 1. Adopción del teletrabajo según sectores productivos:

Los sectores productivos corresponden a divisiones de la actividad económica de un país según el tipo de proceso que se realiza. En general, se encuentran el sector primario (o extractivo que obtiene insumos directamente de la naturaleza), el sector secundario (procesa y transforma la materia prima generada por el sector primario), y el sector terciario (o servicios que comercializa principalmente en base a la capacidad física o intelectual de las personas) (SII, 2023).<sup>10</sup> Últimamente, se ha definido también, el sector cuaternario (o de información), y el sector quinario (o de actividades sin fines de lucro). Naturalmente, países e investigadores realizan distintas clasificaciones. No obstante, independiente de la clasificación, los estudios empíricos dan cuenta de una gran variación en la adopción de teletrabajo entre sectores productivos, explicado principalmente por la naturaleza de los empleos.

Previo a la pandemia por Covid19, durante 2015 era posible observar que la mayor adopción del teletrabajo en países de más altos ingresos de la OCDE se daba en los sectores de servicios intensivos en conocimiento (50%). Luego, se encuentran otras industrias (41%),

---

<sup>10</sup> El SII clasifica a las empresas de Chile entre los siguientes sectores: Agropecuario-silvícola, Pesca, Minería, Industria manufacturera y Empresas de Servicios, Electricidad, gas y agua, Energía, Construcción, Comercio, Transporte y comunicaciones, Servicios financieros y Entidades fiscales. Véase <https://www.sii.cl/contribuyentes/contribuyentes.htm> para más detalles.

actividades gubernamentales o sin fines de lucro (39%), servicios menos intensivos en conocimiento (30%) y finalmente el sector de manufactura (25%). La Tabla A1 del Anexo presenta el porcentaje de empleados realizando teletrabajo según sector productivo y las subcategorías que los componen (OECD 2020). Si bien existe varianza por sector, destacan los altos porcentajes de trabajadores que previo a la pandemia por Covid19 realizaba actividades laborales desde fuera de la oficina en todos los sectores considerados, especialmente al contrastar con el peak del uso de teletrabajo en Chile alrededor del 22% en 2020 (Maurizio, 2021).

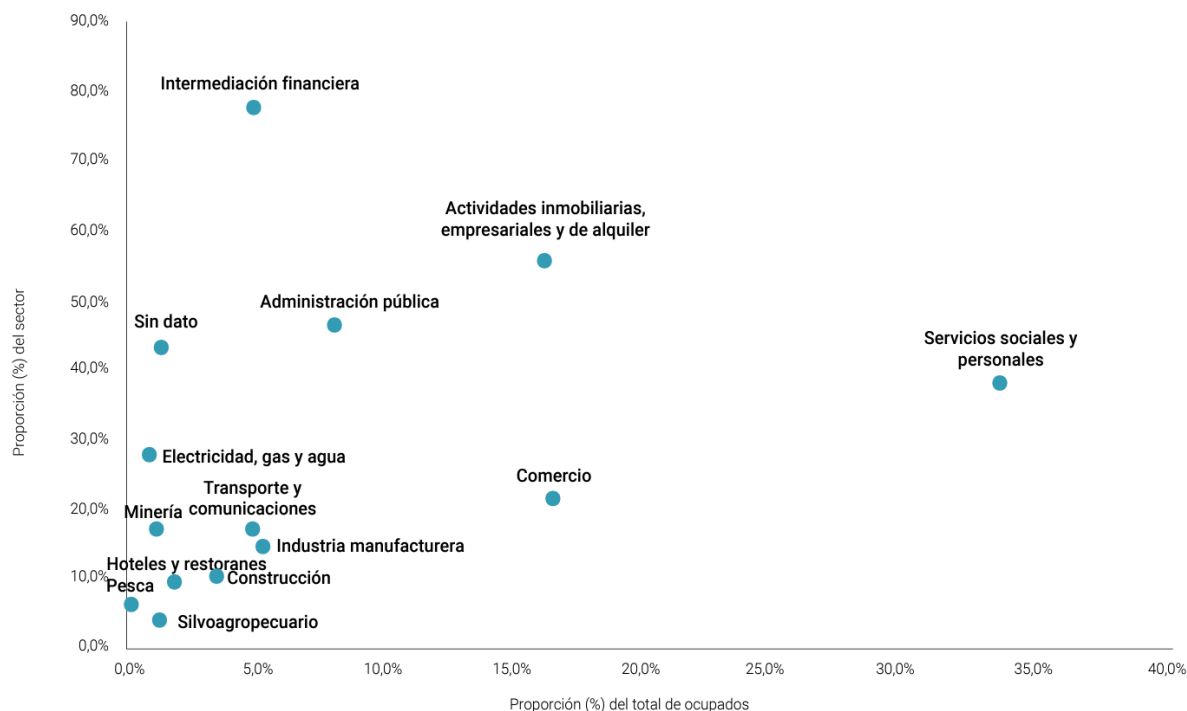
Posteriormente, para analizar la evolución del teletrabajo durante la pandemia por Covid19, el estudio de Adrjan et al. (2021) analiza los anuncios de empleo que mencionan explícitamente el modo de teletrabajo, entre enero de 2020 y septiembre de 2021, en 20 países de la OCDE, sin incluir Chile. Los autores realizan un ranking de sectores productivos, según el incremento en los anuncios de empleo ofreciendo la modalidad de teletrabajo, respecto a lo experimentado en 2019. Así, los cinco sectores que más incrementaron sus anuncios con vacantes de teletrabajo fueron: desarrollo de software, marketing, medios, diseño de información, y artes. En contraste, aquellos cinco sectores que menos aumentaron sus anuncios de teletrabajo fueron: abastecimiento y bodegaje, manufactura, retail, servicios de cuidados remunerados a domicilio, y odontología. A partir de esta clasificación, es claro que, dependiendo de la naturaleza del empleo, la posibilidad de realizar teletrabajo es más o menos posible.

En América Latina, la situación es similar, solo ciertos sectores son compatibles con un alto porcentaje de teletrabajo. Alaimo et al. (2022), muestra que las empresas encuestadas de la región que utilizan acuerdos de trabajo flexible utilizan principalmente teletrabajo. De éstas, el 82% pertenece al sector educación, 79% realiza otras actividades de servicios, 74% manufactura, 73% transporte y almacenamiento. Por otro lado, aquellas empresas que menos utilizan un arreglo flexible son aquellas que realizan: actividades profesionales, científicas y técnicas; información y comunicaciones; actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.

Estimaciones para Chile realizadas por Centro UC de Políticas Públicas (2021) y que se presentan en la Figura 2, indican que los sectores con mayor factibilidad de realizar teletrabajo corresponden al sector de intermediación financiera, con casi el 80% de sus ocupados con la posibilidad de realizar teletrabajo. Asimismo, las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler presentan cerca del 55% de sus ocupados con factibilidad de teletrabajo. Al contrario, los sectores silvoagropecuario, pesca, construcción y de hoteles y restaurantes presentan un bajo porcentaje de ocupados que podrían realizar teletrabajo.



Figura 2: Sectores productivos según participación en el total de ocupados (eje x) y porcentaje de ocupados que desarrollan labores con factibilidad de teletrabajo (eje y)



Fuente: Centro UC de Políticas Públicas (2021).

Actualmente, el porcentaje de adopción de teletrabajo en países de altos ingresos continúa en valores altos respecto a los mencionados valores pre pandemia. En Estados Unidos, el 58% de personas empleadas declara que puede trabajar de manera remota al menos parte de su jornada. Entre los sectores que más demandan teletrabajo se encuentran los sectores de computación y matemáticas, negocios y operaciones financieras, ingeniería y arquitectura, y artes, diseño, entretenimiento, deportes y medios (McKinsey & Company, 2022). En Reino Unido, los sectores que más demandan trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo son aquellos que además poseen esquemas de turnos como en los servicios sociales (44% de los anuncios ofrecen teletrabajo) y salud (36%) o no requieren desplazamientos de los empleados, como recursos humanos (37%), marketing (33%) y finanzas (32%). Al contrario, manufactura (16%) y construcción (17%) presentan los más bajos porcentajes de anuncios de empleos que ofrecen teletrabajo (Timewise, 2022).

Predicciones en Adrjan et al. (2021) señalan que los anuncios de empleo bajo la modalidad de teletrabajo deberían estabilizarse en 7.5% respecto al total de anuncios de trabajo y mantenerse alrededor de esa cifra durante 2023. Los autores señalan que no solo el sector productivo es relevante, sino que también el nivel de digitalización de los países, lo que puede ser un gran desafío para países de menores ingresos.

## 2. Ocupaciones con mayor factibilidad de realizar teletrabajo

Empíricamente, también se observan diferencias en la adopción del teletrabajo según el tipo de ocupación de los trabajadores. Una clasificación ampliamente utilizada en la literatura distingue entre empleados de alta, media y baja habilidad, según los requerimientos del cargo. OECD (2020) presenta un listado de ocupaciones según niveles de habilidad, los cuales se presentan en la Tabla A2 del Anexo.

En los países de mayores ingresos de la OECD y previo a la pandemia por Covid19, se constataba que el 48% de los trabajadores de alta habilidad se encontraban realizando teletrabajo. En este grupo se encuentran directores, directivos, gerentes y profesionales de diversas áreas, y técnicos en información y comunicaciones. Luego, el 27% de trabajadores de mediana habilidad realizaba teletrabajo, incluyendo trabajadores, técnicos y oficinistas de diversas áreas orientadas a la producción, apoyo administrativo y ventas. Con un porcentaje muy similar de uso de teletrabajo se encuentran los trabajadores de baja habilidad (28%), encontrando vendedores, obreros, guardias, personal de aseo y ayuda, entre otros (OECD, 2020).<sup>11</sup> Si bien existía una brecha a favor de trabajadores de alta habilidad, el porcentaje de teletrabajo realizado por trabajadores de menores niveles de habilidad es relativamente alto si se compara con países de menores ingresos.

Producto de la pandemia por Covid19, hubo una mayor necesidad de que todas las ocupaciones fueran realizadas de manera remota para satisfacer las normas de distanciamiento social. En general, los gobiernos dieron la indicación de permitir el teletrabajo para todas aquellas ocupaciones en que fuera posible de realizar las funciones y se identificaron aquellas esenciales que debían ser realizadas de manera presencial, otorgando permisos de desplazamiento especiales para los trabajadores (ILO, 2022; Maurizio, 2021). Es así como, Galasso & Foucault (2020), con información para 12 países de la OCDE (Australia, Austria, Brasil, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Nueva Zelanda, Polonia, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos) dan cuenta de una alta prevalencia en el uso de teletrabajo durante la emergencia, pero encuentran también importantes diferencias entre ocupaciones según nivel de habilidad requerida y escolaridad. En efecto, el análisis entre países muestra que los trabajadores identificados como cuello blanco (alta habilidad) trabajaron más desde casa (más del 40% en todos los países) que aquellos identificados como cuello azul (baja habilidad), quienes trabajaron más desde su lugar habitual (alrededor del 25%). Destaca Nueva Zelanda con cerca del 70% de trabajadores de cuello blanco y 50% de cuello azul,

---

<sup>11</sup> Véase Tabla A3 del Anexo para más detalles.

realizando teletrabajo. Los menores usos de teletrabajo se observaron en Polonia y Suecia con cifras similares para cuello blanco (45%) y cuello azul (15%).

En América Latina, las clasificaciones por nivel de habilidad o cuello blanco y azul son menos utilizadas. En estos países, el nivel de habilidad se distingue a partir de los niveles educativos. Maurizio (2021) clasifica a los trabajadores entre tres grupos: educación secundaria incompleta, educación terciaria incompleta y educación terciaria completa. En su análisis, la autora demuestra que existen diferencias en el uso del teletrabajo según estos niveles educativos. Según Maurizio (2021), en 2019 los países mostraban entre 20-50% de trabajadores sin educación terciaria que realizaban teletrabajo. Lamentablemente, este porcentaje disminuyó a 10% durante la pandemia por Covid19 en 2020. En contraste, los trabajadores con educación terciaria mostraban un rango de 40-60% de ocupados realizando teletrabajo en 2020. También, el estudio muestra que profesionales, técnicos y gerentes de la región experimentaron un alza en el uso de teletrabajo, alcanzando un rango de 70-80%. Sin embargo, otras ocupaciones ligadas al sector primario, operacional, doméstico y de construcción no mostraron un mayor uso de teletrabajo, exhibiendo menos del 5% y demostrando que la naturaleza de estos trabajos no es compatible con la realización de tareas de manera remota.

En Chile también existen diferencias en la factibilidad de realizar teletrabajo por nivel educativo y tipo de ocupación. Estimaciones realizadas por el Centro UC de Políticas Públicas (2021) señalan que, mientras el 47% de profesionales que tienen estudios de posgrado pueden realizar teletrabajo, solo el 13% de aquellos con educación superior incompleta o educación técnica completa pueden utilizar esta modalidad de trabajo. Al analizar las ocupaciones, efectivamente, los niveles educativos más altos se asocian a trabajos que tienen mayor factibilidad de teletrabajo. Por ejemplo, el 82% de ocupados en el poder ejecutivo y cuerpos legislativos se encuentra en condiciones de realizar teletrabajo, cifra similar (79%) lo exhiben profesionales, científicos e intelectuales. En contraste, solo el 8% de trabajadores de servicios y vendedores de comercio puede realizar teletrabajo, porcentaje que disminuye a 5% para trabajadores no calificados.

Toda la evidencia anterior da cuenta de que el teletrabajo se ajusta a ocupaciones que son intensivas en el uso de tecnologías, conocimiento y niveles altos de habilidad o escolaridad. Por lo tanto, existe un desafío respecto cómo integrar tecnologías a otro tipo de ocupaciones, así como también, capacitar en competencias digitales a trabajadores con menores niveles educativos, para que la posibilidad de teletrabajar no pronuncie diferencias en variables como salario o bienestar, entre trabajadores en el largo plazo.

### 3. Teletrabajo según tamaño de empresas

El tamaño de las empresas también está correlacionado con la implementación del teletrabajo. En este apartado, no se analiza el sector público porque el PDL busca modificar el código del trabajo que norma el sector privado. No obstante, existen estudios que demuestran diferencias entre sectores en cuanto a cómo se debe implementar esta medida de adaptabilidad laboral.

Estudios empíricos demuestran que, en países de altos ingresos, el teletrabajo ha sido sistemáticamente más utilizado en empresas grandes con más de 250 trabajadores (Criscuolo et al. 2021; Huws et al. 1990).

Tabla 4: Porcentaje de personas asalariadas realizando teletrabajo

Tamaño empresas	Pre pandemia	Pandemia
Pequeñas (1-50 trabajadores)	18	40
Medianas (51-250 trabajadores)	23	48
Grandes (Más de 250)	30	30

Notas: Estudio realizado en 10 países de altos ingresos de la OECD. Porcentajes aproximados, sin decimales.

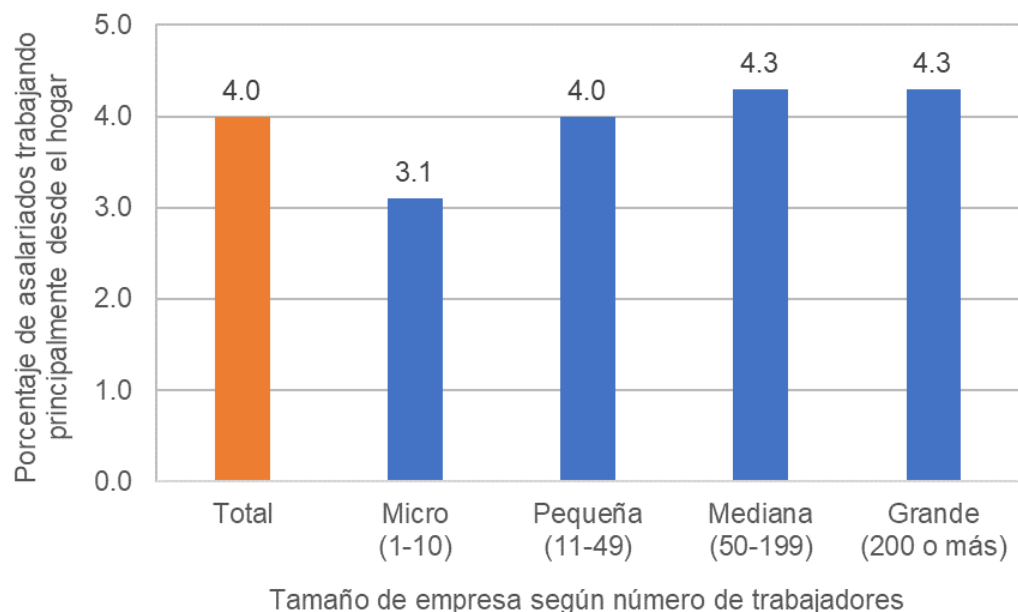
Fuente: Elaboración propia en base a Figura 4 de Criscuolo et al. (2021).

Según OECD (2022), empresas más grandes pueden introducir el teletrabajo con mayor facilidad. Esta regularidad empírica se explicaría principalmente por:

- Mayor liquidez que permite rápida adaptación en economías inciertas y cambiantes (Autor & Reynolds, 2020; Eurofound & OIT, 2019).
- Mayor preferencia hacia el teletrabajo de directivos o gerentes (Huws et al., 1990).
- Mejores sistemas de protección de la información y transferencia de datos (Clear, 2007).
- Mejores sistemas de TICs (Eldér 2019)

No obstante lo anterior, en Chile no existe una clara asociación entre adopción de teletrabajo y tamaño de empresas. Bravo (2023), con datos de la ENE para el trimestre comprendido entre noviembre 2022 y enero 2023 muestra el porcentaje de personas asalariadas que realizan sus tareas principalmente desde el hogar según tamaño de empresa medido por el número de trabajadores. A nivel agregado, este porcentaje alcanza un 4.0% en el trimestre analizado, en microempresas es 3.1%, pequeñas empresas 4.0%, y 4.3% en medianas y grandes empresas (ver Figura 3). Es decir, existe una diferencia de solo 1 punto porcentual entre microempresas y medianas y grandes empresas, en el porcentaje de asalariados que realizan teletrabajo.

Figura 3: Porcentaje de asalariados trabajando principalmente desde su hogar, según tamaño de empresas. Trimestre noviembre 2022-enero 2023.

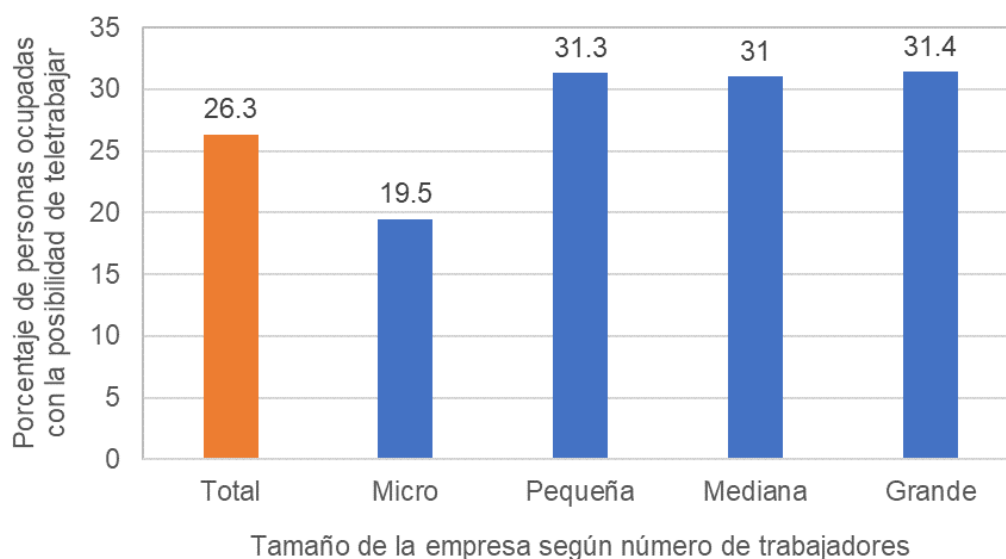


Fuente: Adaptación de Figura 4 de Bravo (2023).

Cifras similares se encuentran para el trimestre comprendido entre marzo y mayo de 2023. Según la ENE de INE, la tasa de personas teletrabajadoras asalariadas en microempresas fue 3.9%. Luego, estos porcentajes se incrementan muy levemente a 4.0%, 4.1% y 4.3% para pequeñas, medianas y grandes empresas, respectivamente (SUBTRAB, 2023).

El estudio realizado por Centro UC de Políticas Públicas (2021) profundiza en este ámbito y con información reciente identifica tipos de empresas con mayor factibilidad de implementar el teletrabajo para sus trabajadores. En particular, en su estudio realizado con datos de Casen 2017, alrededor del 31% del total de ocupados podría realizar teletrabajo (ver Figura 4). Solo se diferencian las microempresas, en las que el 19.5% de trabajadores podría realizar teletrabajo.

Figura 4: Porcentaje de personas ocupadas con posibilidad de teletrabajar, según tamaño de empresas. Año 2017.



Fuente: Elaboración propia en base a Cuadro 5, Centro UC de Políticas Públicas (2021).

Según estimaciones del Centro UC de Políticas Públicas (2021), dado que las microempresas emplean a más personas (2.931.613) que las grandes empresas (1.787.204), un 19.5% de trabajadores equivale al 31.7% de potenciales teletrabajadores en el agregado, similar al 31.1% en grandes empresas (ver Tabla 5).

Tabla 5: Personas ocupadas con posibilidad de teletrabajo

Tamaño de empresa	Personas ocupadas con posibilidad de teletrabajo	
	Personas	Porcentaje
Micro	572,300	31.7%
Pequeña	377,596	20.9%
Mediana	296,007	16.4%
Grande	561,644	31.1%
Total	1,807,547	100.0%

Fuente: Adaptación de Cuadro 5, Centro UC de Políticas Públicas (2021).

Sin embargo, las estimaciones actuales de personas asalariadas realizando teletrabajo indican una concentración de ellas en grandes empresas. Los datos de ENE de INE para el trimestre comprendido entre marzo y mayo de 2023 indican que del total de 246,656 teletrabajadores o trabajadores a distancia empleados en el sector privado, el 43.8% se desempeñaba en grandes empresas, seguido por el 19.5% en medianas, 18.3% en pequeñas y 6.6% en microempresas. Esta evidencia sugiere que no se está alcanzando el potencial del

teletrabajo y es necesario indagar en los motivos de no adoptar esta modalidad de adaptabilidad laboral.

En efecto, las razones para no adoptar teletrabajo en micro, pequeñas, y medianas empresas (Mipymes) han sido estudiado en países de Europa. La Tabla 6 presenta el resumen de estudios seleccionados que han investigado esta temática y sus resultados. Ninguno de ellos indica que el tamaño de la empresa es un factor que se relaciona con la adopción del teletrabajo, 3 de ellos no encuentra asociación y los 5 restantes no menciona esta variable. Entonces, se extrae que la adopción del teletrabajo en Mypimes no tiene que ver con el tamaño, sino que se relaciona más con el rubro, las funciones del trabajador, cómo está organizado el trabajo (modelos colaborativos tienen mayor probabilidad de adopción versus modelos jerárquicos) y cultura organizacional (empresas que fomentan la autonomía y confianza entre trabajadores tienen mayor probabilidad de adopción de teletrabajo).

Específicamente, Neirotti, Paolucci & Raguseo (2013) muestran que la adopción del teletrabajo en Mipymes de Italia aumenta si es trabajo móvil más que trabajo en casa y si la demanda del producto está más dispersa geográficamente, y es más probable si en empresas más intensivas en capital humano que físico o si firmas han adoptado sistemas de información para su proceso productivo.

En el caso de Clear & Dickson (2005) con evidencia para Inglaterra, se observa que el teletrabajo en Mipymes es más probable para cargos directivos y en ventas, pero también en organizaciones con estructuras menos jerárquicas y con lógica de colaboración. Sus resultados indican que la adopción del teletrabajo no está relacionada con el nivel de desarrollo y adopción de TICs.

Vrchota, Maříková & Řehoř (2020) demuestran con datos de República Checa que la adopción de teletrabajo en Mipymes es más probable en la búsqueda de eficiencia en los procesos y que está relacionado con la industria, por ejemplo, es más probable en administración que en el sector de transportes. Los autores además señalan que, el teletrabajo necesita capacitación sobre habilidades duras (uso de TICs) y también blandas (comunicación efectiva).

Por su parte, Dickson & Clear (2006) indican que, si bien la adopción de teletrabajo en Mipymes no está relacionado al nivel de adopción de TICs, es implementado en mayor medida en empresas con mejores sistemas de monitoreo, que fomentan la autonomía y confianza en su cultura organizacional y además existe preparación en prácticas directivas y en la realización del teletrabajo. En este marco, Clear (2007) indica que el teletrabajo está asociado a la seguridad de transferencia de información que tengan las Mipymes.

Tabla 6: Factores que se relacionan con la adopción de teletrabajo en Mipymes

Estudio	Año	País	Muestra Mipymes	Factor se relaciona con adopción de teletrabajo					
				Tamaño	Rubro	TICs	Funciones	Organización del trabajo	Cultura organizacional
Neirotti, Paolucci & Raguseo (2013)	2013	Italia	1134	No	Sí	Sí	Sí		
Clear & Dickson (2005)	2005	Inglaterra	300	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Vrchota, Maříková & Řehoř (2020)	2020	República Checa	1018	No	Sí	Sí			Sí
Dickson & Clear (2006)	2006	Italia, Francia, Finlandia, Hungría, Reino Unido	1500			No	Sí	Sí	Sí
Clear (2007)	2007	Inglaterra	378			Sí			
Kotey & Sharma (2015)	2015	Australia	2788		Sí	Sí	Sí		Sí
Adame-Sánchez et al. (2016)	2016	España	192					Sí	Sí
Fernández & Silva (2022)	2022	Chile	10			Sí		Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia



Un aspecto importante es la percepción de las personas en cargos directivos respecto al teletrabajo. Bailey & Kurland (2002) muestran que, en general, una baja motivación sumado a preocupaciones sobre lo costoso del monitoreo puede disminuir el interés de directivos, lo que se transforma en un importante predictor de la no-adopción del teletrabajo. En la misma línea, una buena evaluación pasada respecto al teletrabajo, está relacionado a una mayor intensidad deseada de teletrabajo (Criscuolo et al., 2021). Por lo tanto, los autores sugieren implementar pilotos para promover la cultura de teletrabajo y jornadas híbridas, a través de la habilitación en los lugares de trabajo, empoderamiento de las personas y protección de los trabajadores, tal como se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7: Objetivos de la política pública para promover el teletrabajo y jornadas híbridas

Objetivo	Dimensiones
Habilitar	Infraestructura: TICs + cuidado infantil Cultura: corporativa, servicios públicos digitales
Empoderar	Habilidades: Capacitaciones online, aprendizaje en todo el ciclo de vida Organizaciones: Capacitaciones para directivos
Proteger	Derechos: Desconexión Regulación: Seguros de salud, seguridad

Fuente: Adaptación de Criscuolo et al. (2021)

#### 4. Relaciones laborales y modelos de acuerdo en la habilitación del teletrabajo

Al establecer el derecho del trabajador para acordar con el empleador formatos híbridos de trabajo, en que se combinen horas en la oficina y horas de trabajo remoto, es importante analizar los modelos a través de los cuales se llega a esos acuerdos. En este contexto, Berg, Bosch & Charest (2014) definen tres grandes modelos de acuerdo: unilateral (control del empleador sobre las horas de trabajo), el negociado (acuerdos entre trabajador, sindicatos o representantes autónomos de trabajadores y empleador sobre las horas de trabajo), y el mandatado (control del Estado sobre las horas de trabajo a través de regulaciones laborales). Los autores, en su revisión entre distintos países, señalan que, en general, dentro de un mismo país, existen combinaciones de estos tres modelos. No obstante, esta separación permite un marco analítico fundamental para analizar las relaciones laborales posibles ante la adopción de teletrabajo o formatos híbridos.

La Tabla 8 muestra un resumen del trabajo de Berg, Bosch & Charest (2014) y contiene los elementos estructurales de los tres modelos, ejemplos y resultados observados en la práctica.

Tabla 8: Modelos de relaciones laborales según sus elementos estructurales, ejemplos y resultados

Dimensión y variables	Unilateral	Negociado	Mandatado
<i><u>Elementos estructurales</u></i>			
Agente que establece horas de trabajo	Empleadores	Representantes autónomos de trabajadores	Estado
Nivel al cual se establecen horas de trabajo	Micro (empresas)	Multinivel (nacional, industria, empresa)	Macro (nacional, industria)
Cobertura	Exclusiva	Inclusiva	Inclusiva
Mecanismo	Prerrogativas de empleadores	Acuerdos colectivos	Leyes y extensiones de acuerdos colectivos
Aseguramiento	Personas y empleadores	Representantes autónomos de trabajadores	Inspección del trabajo o similar
<i><u>Ejemplos y resultados</u></i>			
Países	Estados Unidos	Suecia	Francia
Institucionalidad laboral	Débil	Fuerte	Fuerte
Acuerdos entre partes	Impredecible, individual	Descentralizado, colectivo	Protegido por ley, inflexibilidad
Colaboración en tiempo de crisis	Selectiva, para sector público o mayor habilidad	Acordada de manera colectiva	Subsidiada (desempleo parcial) y temporal
Estándar de horas de trabajo	Fragmentado, depende del poder de negociación individual	Creativo, depende de la etapa del ciclo de vida	Fuerte, depende de diversidad de prácticas para conciliar vida y trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a Berg, Bosch & Charest (2014)

El consenso general es que el modelo negociado tiene los mayores beneficios, y, en segundo lugar, al mandatado, por sobre el unilateral (Boushey, 2011; Prasch, 2000; Harvey 1999; Berg et al., 2014; Klindžić & Marić, 2017; Mamaghani, 2012; Kotey & Sharma, 2016). Más aún, Anxo, Franz, & Kümmerling (2013) argumentan que el modelo negociado logra equilibrar los intereses entre empleadores y trabajadores, contribuye a la conciliación de la vida laboral y personal y es consistente con altas tasas de participación laboral femenina.

## 5. Otras características de los trabajadores: Edad, género y responsabilidades de cuidado

La implementación de modelos de adaptabilidad laboral como lo es el teletrabajo, requiere de una mirada interseccional. Existen características sociodemográficas de las personas que pueden limitar o potenciar la utilización del teletrabajo. Los estudios empíricos han demostrado que el teletrabajo es mayormente utilizado en menores de 50 años, y por las mujeres que se encuentran a cargo de labores de cuidado. La evidencia en este ámbito es contundente en el Informe de Acompañamiento del PDL.

### **Complementariedad del teletrabajo con otras políticas públicas de conciliación**

Este apartado presenta otras medidas, programas o políticas públicas de conciliación trabajo, familia y vida personal que debieran ser complementarias a la introducción de modelos de adaptabilidad laboral, en especial del teletrabajo. Esto porque, las políticas laborales deben estar alineadas de manera integral con las necesidades de trabajadores y empleadores, considerando tiempo, dinero y servicios (Alaimo & Chaves, 2020; Alaimo et al., 2022; Campillo, 2019).

La entrada masiva de la mujer al mercado del trabajo ocurrió a partir de los años 60. Con el uso de métodos anticonceptivos orales, las mujeres pudieron posponer decisiones de matrimonio y aumentar sus niveles de escolaridad (Goldin & Katz, 2002). Asimismo, los avances tecnológicos y desarrollo de artefactos electrónicos para el hogar, permitieron sustituir el tiempo de trabajo doméstico por otras actividades (Cavalcanti & Tavares, 2008). Así, la mayor participación laboral femenina tensionó los modelos del cuidado familiar y la protección social, ya que, la familia y en particular, las mujeres, resolvían los asuntos domésticos y constituían en el mecanismo de conciliación por su rol tradicional de madre y dueña de casa (Arriagada, 2005; Flores & Ortiz, 2023; Saraceno, 2006).

En la práctica, la incorporación de la mujer al mercado del trabajo no ha estado exenta de dificultades. Actualmente, las brechas de género a favor de los hombres están presentes en todas las variables de resultado del mercado laboral, tal como se menciona en la sección de Antecedentes. Más importante aún, las diferencias en el uso del tiempo entre hombres y mujeres, confirma que gran parte del trabajo doméstico y el ejercicio de los cuidados no remunerados sigue siendo responsabilidad de las mujeres. Este fenómeno fue denominado como el segundo turno por Hochschild (1989), quien argumentaba que las mujeres empleadas volvían a casa para empezar su segunda jornada laboral, que considera el trabajo doméstico y los cuidados no remunerados. En Chile, la Encuesta Nacional de Uso de Tiempo (ENUT) realizada por INE (2015), demostró que las mujeres dedican 3.14 horas más que los hombres en trabajos no remunerados al día, en promedio. En parejas heterosexuales adultas

que cohabitan y ambos están ocupados, la distribución del tiempo no es igualitaria. Los promedios diarios indican que las mujeres dedican 5 horas al trabajo remunerado, 4.2 horas al trabajo doméstico y 2.4 horas al trabajo de cuidado no remunerado. En contraste, los hombres dedican 6.5 horas al trabajo remunerado, 1.8 horas al trabajo doméstico, y 1.4 horas a los cuidados no remunerados.

Si bien, en el país se ha incrementado la oferta de servicios públicos y privados que permiten externalizar parte de las responsabilidades de cuidados, la llamada crisis de los cuidados sigue estando presente. Por ejemplo, entre los años 2005 y 2006, la provisión pública de salas cunas aumentó en un 70%, pero no se observó un efecto causal sobre la participación laboral femenina. Lo anterior se explica por factores culturales, respecto a la visión tradicional del rol de la madre en el cuidado de los niños y jornadas que no son compatibles con las laborales (Encina & Martínez, 2009). En el caso del programa de 4 a 7, que proporciona cuidado infantil para niños entre 6 y 13 años, después de la jornada escolar para hacer compatible la jornada laboral de la madre, Martínez & Peticara (2017) evidencian efectos positivos en participación y empleo femenino. Y sugieren que es importante compatibilizar con programas de cuidado similares para niños en edad preescolar.

Además de la provisión de servicios de cuidados, la política pública puede incentivar a los hombres a involucrarse más en estas tareas y así promover una transición cultural hacia la equidad de género. Si bien, se ha demostrado que esta política tiene efectos positivos para los lactantes, menor estrés de las madres y mayores tasas de empleabilidad para ellas (Albagli & Rau, 2019), el efecto sobre los padres ha sido muy limitado porque solo 0.23% de ellos ha utilizado este beneficio, considerando el acumulado de 1,084,925 subsidios entregados desde 2011 (DF, 2023).

Por supuesto el cuidado infantil no es la única demanda por cuidados. Chile está experimentando un acelerado proceso de envejecimiento, con 18.1% de personas con 60 años y más, lo que significa alrededor de 3.5 millones de individuos (INE, 2021a), quienes presentan una expectativa de vida promedio de 81 años (CEPAL, 2019). Predicciones indican que este grupo seguirá aumentando, alcanzando un 24,6% el 2035 y un 32,1% el 2050 (INE, 2021a). Este escenario demográfico conlleva diversos desafíos, uno de los cuales se asocia al fenómeno de la dependencia funcional, especialmente entre las personas más envejecidas. Para dimensionar la magnitud de este fenómeno, se estima que el 14,4% de la población mayor de 60 años es dependiente, y el 40% de 80 y más años (MDSF, 2017), es decir, necesitan del cuidado de los demás para las actividades de la vida diaria.

Cuatro son los actores implicados en la responsabilidad de proveer cuidados de forma compartida: Estado, mercado, comunidad y familia (el diamante del cuidado) (Razavi, 2007). Aunque la familia responde mayoritariamente a las demandas de cuidado, Chile ha ido avanzando hacia una organización de los cuidados de tipo mixto, donde la oferta de servicios es efectuada tanto por organismos públicos como privados, dentro y fuera de los hogares, además de las familias (Arriagada, 2021).

En suma, legislar sobre el teletrabajo requiere también del diseño e implementación de otras políticas complementarias de conciliación de vida laboral, familiar y personal. Una mayor equidad de género requiere de una mirada integral de las necesidades de trabajadores y empleadores. Alaimo & Chaves (2020) argumentan que, además del teletrabajo se debe avanzar en la regulación del empleo atípico (en plataformas digitales), licencias parentales, la corresponsabilidad y el derecho a la desconexión, junto con promover cambios en la cultura organizacional y familiar, y así prevenir impactos negativos sobre el bienestar de las personas o la perpetuación de las desigualdades que ya existen.

Se debe recordar que, actualmente, las políticas de conciliación vida familiar-laboral se definen como aquellas que ayudan a equilibrar las necesidades tanto de la vida laboral como de la familiar, es decir, compatibilizar el cuidado familiar con la participación en el mercado de trabajo de hombres y mujeres (Campillo, 2019). Anteriormente, la definición restringía la conciliación de la vida laboral a la interacción entre trabajo y crianza (OECD, 2007). Estas políticas movilizan tres tipos de recursos esenciales: tiempo, servicios y dinero.

1. Tiempo: Este tipo de recurso para conciliar se enfoca básicamente en el tiempo de trabajo, su regulación y duración. Es en esta categoría donde se incluye el teletrabajo y todos los modelos de adaptabilidad laboral discutidos en apartados anteriores. También se consideran los permisos para cuidadores: permisos de maternidad, paternidad y parentales, así como aquellos puntuales por enfermedad de hijos y cuidados de familiares en situación de dependencia. Importante en esta categoría es la revisión del marco institucional en el que se insertan los programas.<sup>12</sup>
2. Servicios: La provisión de servicios para conciliar se enfoca en los cuidados y educación infantil y atención de personas mayores y/o en situación de dependencia en centros diurnos, de larga estadía o domiciliaria. En esta categoría se debe analizar la cobertura de estos servicios y si las jornadas son compatibles con las del mercado del trabajo,

---

<sup>12</sup> Para el caso de países europeos, Campillo (2019) ofrece una detallada descripción de los tipos de permisos existentes para cuidado de hijos y otros familiares en situación de dependencia, en 28 países de la Unión Europea, duración y las restricciones sobre los salarios a cada uno de ellos.

además del gasto y principal proveedor (público o privado), indagando en las condiciones de los cuidadores informales en el hogar.

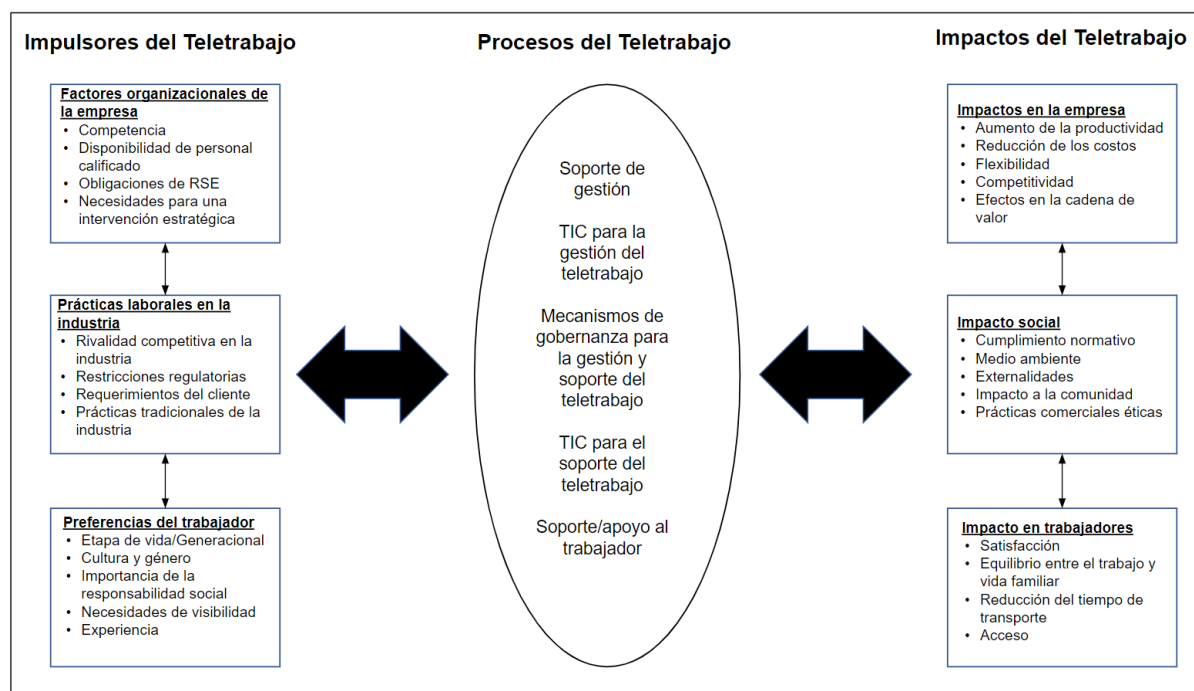
3. Dinero: Son transferencias monetarias que pueden ser condicionadas o no condicionadas a características, deberes o logros, así como de libre disposición o para ser utilizadas en un gasto específico, asociadas a las políticas de asistencia social, debido a que la niñez y la dependencia de personas mayores o en situación de discapacidad pueden generar mayores costos para los hogares, especialmente aquellos más vulnerables. En esta categoría se debe analizar el gasto social realizado por el Estado hacia las familias y si los programas asociados incluyen la perspectiva de género.

## 4. Impacto de los modelos de adaptabilidad laboral

La implementación de modelos de adaptabilidad laboral cambia la organización del proceso productivo, al proporcionar flexibilidad e incrementar opciones para definir días y horarios, e incluso el lugar de trabajo. Conceptualmente, estos modelos consideran la premisa de que las empresas y los trabajadores deben ser capaces de adaptarse a los cambios y desafíos del entorno, basándose en teorías de organización flexible (Bahrami 2009; Haigh et al., 2015), gestión del talento (Collings & Mellahi, 2009; Ansar & Baloch 2018), aprendizaje organizacional (Edmondson & Moingeon, 1998; Antunes & Pinheiro 2020) y cambio organizacional (Hanelt et al., 2021).

En el caso del teletrabajo, el modelo conceptual de Campbell & McDonald (2009) es útil para dirigir la revisión de estudios empíricos. En particular, el modelo define los tres elementos estructurales fundamentales del sistema de adopción del teletrabajo: (i) impulsores (motivación del teletrabajo); (ii) procesos (actividades del teletrabajo) y (iii) impactos (resultados del teletrabajo), cuyos elementos se presentan en la Figura 3. La ventaja es que este modelo es lo suficientemente amplio para utilizar en diferentes contextos, como en el presente análisis.

Figura 3: Modelo conceptual del teletrabajo



Notas: RSE (Responsabilidad Social Empresarial), TIC (Tecnologías de información).

Fuente: Traducción de Campbell & McDonald (2009)

Por lo tanto, teóricamente la implementación del teletrabajo puede tener impacto sobre la empresa en variables como productividad, reducción de costos, flexibilidad, competitividad y valor en la cadena productiva. El impacto del teletrabajo sobre los trabajadores está asociado a la satisfacción laboral, balance entre vida laboral, familiar y personal, menores tiempos de traslado y mayores accesos a puestos de trabajo. Adicionalmente, pueden existir impactos sociales no específicos a la organización que implementa el teletrabajo, asociados al marco normativo, externalidades, cambios en la comunidad, ética y prácticas empresariales.

A continuación, se realiza una exhaustiva revisión de estudios empíricos para evaluar si, en la práctica, el teletrabajo, afecta las variables mencionadas u otras, así como los mecanismos que explican los efectos que han sido estimados.

### Impacto sobre la productividad en empresas

El consenso de los estudios empíricos es que el efecto del teletrabajo sobre la productividad individual tiene forma de "U" invertida (OECD, 2020). La Figura 4, resume esta regularidad empírica. En el eje x se presenta la intensidad del teletrabajo que puede ir de 0 a 100% del total de las horas trabajadas en cierto periodo de tiempo. En el eje y se presenta el nivel de productividad del trabajador. Cada trabajador tiene un nivel de productividad asociado al trabajo completamente presencial (0 teletrabajo), pero ésta aumenta en la medida que se

otorga mayor flexibilidad y posibilidad de realizar teletrabajo, y alcanza un punto óptimo. Luego, el nivel de productividad decrece, en niveles muy altos de intensidad de teletrabajo.

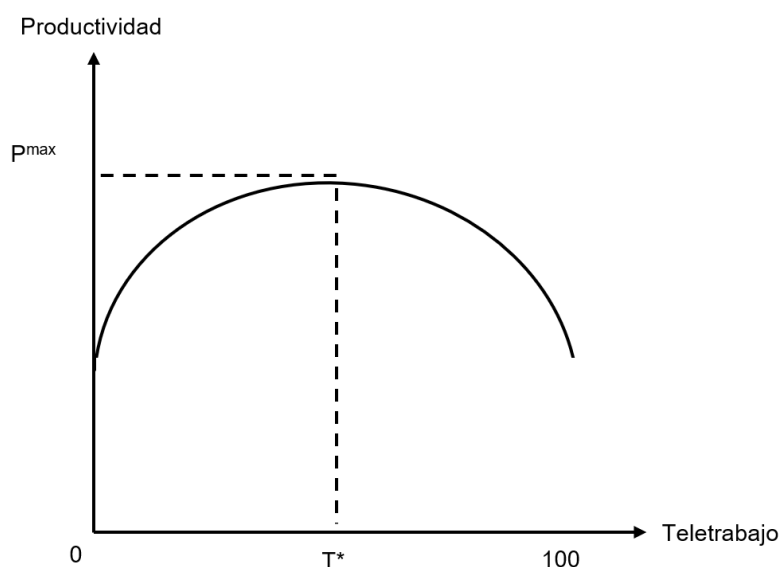
Esta síntesis proviene del análisis de investigación empírica de diversos países y cómo ésta ha ido evolucionando a través del tiempo. Hacia finales de los años 90 y la primera década de los años 2000, los aumentos en productividad debido a la incorporación del teletrabajo en las empresas fueron muy aclamados, considerados para la decisión de adoptar este modelo y contribuyeron a su masificación (Baker, Avery, & Crawford, 2006; Di Martino & Wirth, 1990; Gajendran & Harrison, 2007). En este periodo, Dubrin (1991) y Hartman, Stoner, & Arora (1991), cuantificaban que las personas realizando teletrabajo declaraban una ganancia en su productividad individual de 15-25%.

No obstante, gracias a la mayor disponibilidad de información y también por el mayor nivel de complejidad del mercado del trabajo debido a los avances tecnológicos y digitales, los estudios indicaron la necesidad de estudiar no sólo el teletrabajo como una variable binaria que se realiza o no se realiza, sino que, considerar la intensidad de éste (Hoornweg, Peters & Van der Heijden, 2016). Así, Gajendran & Harrison (2007) definieron la intensidad del teletrabajo como la proporción del tiempo de trabajo total de los trabajadores que es dedicado a realizar tareas fuera de la oficina, lo cual debía ser considerado al estudiar los efectos de esta modalidad de trabajo (Bailey & Kurland, 2002). Entonces, para estudiar los mecanismos que explican los impactos del teletrabajo, ya no bastó con investigaciones que indicaban un cambio positivo en la productividad ante el cambio de trabajo presencial a la realización de teletrabajo (Harrington & Emanuel, 2020). Había que considerar el efecto no lineal del teletrabajo sobre la productividad individual y de las empresas.

Así, los estudios de los efectos heterogéneos del teletrabajo en función de su intensidad se masificaron desde entonces, constatando la forma de “U” invertida. Aquellos trabajadores cuya intensidad de teletrabajo es muy baja, con pocas horas a la semana trabajando desde casa, es natural no encontrar aumentos en la productividad porque sus condiciones laborales no han cambiado significativamente (Bailey & Kurland, 2002; Peters & Van der Lippe, 2007; Varma et al., 1998). Luego, cuando se incrementan las horas a la semana de teletrabajo existen aumentos en la productividad (Martínez-Sánchez et al. 2008; Maruyama, Hopkinson & James 2009). Sin embargo, cuando la intensidad del teletrabajo es relativamente alta para los trabajadores, el aislamiento profesional y la pérdida de interacciones sociales comienza a tener efectos negativos en la productividad individual (Caldwell, 1997; Golden, Veiga, & Dino, 2008; Hoornweg, Peters, & Van der Heijden, 2016; Kazekami, 2020; Kelliher & Anderson, 2010; Neufeld & Fang, 2005)



Figura 4: Relación entre intensidad de teletrabajo y productividad: Una “U” invertida



Fuente: Adaptación de (OECD, 2020)

Naturalmente, el punto de productividad máxima (y eficiencia) del trabajador varía por industria y tipo de ocupación y que tan pronunciada es la U invertida también. Por ejemplo, la evidencia en Dutcher (2012) para Estados Unidos indica que los trabajadores son entre 11-20% más productivos cuando se realizan tareas creativas teletrabajando, pero entre 6-10% menos productivos si realizan tareas no creativas y monótonas. También el contexto puede ser determinante. Por ejemplo, Bloom et al. (2015) analiza un centro de llamados en China que preparó el hogar de los trabajadores para realizar el teletrabajo. Los autores encuentran que los teletrabajadores eran 20% más productivos. En contraste, Morikawa (2020) examina un instituto de investigación en Japón que cambió abruptamente al teletrabajo y la productividad disminuyó en 40%, en promedio. Demostrando que el teletrabajo tendrá impactos positivos si existe preparación, adecuación de espacios, capacitaciones y compromiso por parte de empleadores y trabajadores.

Mutiganda et al. (2022) contiene una revisión sistemática de estudios relacionados con teletrabajo, productividad y otras variables de resultado. A partir de más de 6,000 publicaciones, seleccionan aquellas que estuvieran publicadas en revistas indexadas, no estuvieran duplicadas y fueran de mayor calidad en cuanto a métodos y variables de análisis, obteniendo 43 estudios empíricos de calidad moderada a alta.

En primer lugar, la Tabla 3 sistematiza el análisis de los autores para los 15 artículos que contienen medidas objetivas de productividad, según el país a partir de la cual se levanta la evidencia, el tamaño de la muestra y los efectos encontrados. Del total, 9 estudios encuentran

efectos positivos, 3 no encuentran efectos y 3 estudios estiman efectos negativos. En este último caso, los resultados de Lee & Hong (2011) se explican porque co-existen otras políticas que funcionarían mejor, como subsidios de cuidado infantil, licencias pagadas para cuidados y esquemas de horarios flexibles. En el caso de Kotey & Sharma (2019), trabajar desde casa disminuye el retorno al trabajo, lo cual se explicaría por la falta de estrategias complementarias de teletrabajo que fomenten la comunicación. Por último, Monteiro et al. (2021) muestra que el trabajo remoto se asocia de manera negativa con el desempeño, excepto en organizaciones que realizan actividades de investigación y desarrollo (I+D). En este tipo de empresas, los efectos del teletrabajo son positivos.

En segundo lugar, en la Tabla 4 se presenta el resumen de los 20 artículos que estudian la relación entre teletrabajo y productividad o desempeño percibida o auto reportada por los trabajadores. En los casos en que los trabajadores no pueden optar y el teletrabajo es una imposición, la productividad percibida disminuye (Mutiganda et al., 2022). Esto se observa en los estudios de Feng & Savani (2020), Morikawa (2020) y Kitagawa et al., (2021).

Tabla 3: Evidencia sobre teletrabajo y productividad objetiva

Estudios	País	Muestra	Efecto sobre productividad objetiva	Signo	Magnitud
<b>Experimentos aleatorios controlados</b>					
Bloom et al., 2015	China	249	Incremento en desempeño	+	13%
<b>Cuantitativos no experimentales</b>					
Choudhury et al., 2020	Estados Unidos	831	Incremento en desempeño	+	4.40%
Giovanis 2018	Gran Bretaña	16,000	Incremento en desempeño	+	4.45%
Kotey et al., 2019	Australia	4,204	Reducción del retorno al trabajo	-	s/i
Lee et al., 2011	Estados Unidos	105	Asociación negativa con desempeño	-	-46.72%
Monteiro et al., 2021	Portugal	250	Probabilidad de reducir productividad	-	-0.28%
Neirotti et al., (2012	Italia	1,134	Sin efecto	0	0
Patti, 2014	Estados Unidos	342	Aumento de productividad	+	5%
Rocha et al., 2021	6 países	3,864	Efecto positivo solo en empresas grandes	+	0.12%
Ruostela et al., 2015	Finlandia	52	Efecto positivo en productividad del ambiente	+	58%
St George et al., 2009	Australia	13	Efecto positivo en desempeño	+	15.26%
Viete et al., 2020	Alemania	1,045	Sin efecto	0	0
Zhang et al., 2021	Estados Unidos	8,399	Efecto positivo en ingresos por ventas	+	82.70%
<b>Cuantitativos descriptivos</b>					
Kitou et al., 2008	Estados Unidos	81	Efecto positivo por reducción de costos	+	60%
Klindžić et al., 2019	Croacia	171	Sin efecto	0	0
			Total efectos positivos	9	27.0%
			Total sin efectos	3	0.0%
			Total negativos	3	-23.5%

Fuente: Traducción y adaptación de Mutiganda et al. (2022).

Tabla 4: Evidencia sobre teletrabajo y productividad percibida

Estudios	País	Muestra	Efecto sobre productividad percibida	Signo	Magnitud
<b>Experimentos aleatorios controlados</b>					
Sherman, 2020	Inglaterra	187	Positivo en desempeño, especialmente madres	+	11.8%
<b>Cuantitativos no experimentales</b>					
Bao, 2021	China	107	Productividad similar que trabajadores presencia	0	0.0%
Delanoeije et al., 2020	Bélgica	78	Sin diferencias en desempeño individual	0	0.0%
De Menezes et al., 2017	Reino Unido	2,617	Efectos indirectos positivos sobre desempeño	+	1.6%
Feng et al., 2020	Estados Unidos	286	Mujeres perciben menor productividad en pander	-	-10.3%
Gajendran et al., 2015	Estados Unidos	323	Positivo en desempeño de tareas	+	81.4%
Golden et al., 2008	Estados Unidos	261	Negativo por extensión de teletrabajo y aislamien	-	-2.6%
Golden et al., 2008	Estados Unidos	375	Positivo sobre desempeño en modo virtual	+	13.0%
Golden et al., 2018	Estados Unidos	273	Positivo sobre desempeño	+	3.7%
Hill et al., 2003	Estados Unidos	4,316	Positivo sobre desempeño	+	0.8%
Hyland et al., 2005	Irlanda	172	Sin impacto	0	0.0%
Kitagawa et al., 2021	Japón	22,815	Negativo sobre productividad percibida	-	-12.2%
Medina-Garrido et al., 2017	España	1,511	Efectos indirectos positivos sobre desempeño	+	8.5%
Morikawa, 2020	Japón	3,324	Negativo sobre desempeño en pandemia	-	-39.4%
Narayanamurthy et al., 2020	Reino Unido	106	Positivo sobre desempeño	+	21.0%
Ralph et al., 2020	53 países	2,225	Negativo sobre productividad percibida	-	-2.4%
Tsukamoto, 2021	Japón	908	Positivo sobre productividad	+	9.7%
van der Lippe et al., 2020	9 países Europa	11,011	Efecto negativo en colegas	-	-0.2%
Vega et al., 2015	Estados Unidos	180	Efecto positivo sobre desempeño	+	2.5%
<b>Cuantitativos descriptivos</b>					
Aguilera et al., 2016	Francia	940	Sin efecto en productividad percibida	0	0
			Total efectos positivos	10	15.4%
			Total sin efectos	4	0.00%
			Total efectos negativos	6	-11.2%

Fuente: Traducción y adaptación de Mutiganda et al. (2022).

Los mecanismos a través de los cuales se genera la mayor productividad son variados y sus canales pueden surgir desde la empresa o desde los trabajadores (ver Tabla 5). Por el lado de la empresa, se argumenta que el teletrabajo genera reducción de costos por una menor utilización de espacio físico (Bloom 2014; Bloom et al., 2015; Harker Martin & McDonnell, 2012), la menor rotación y ausentismo de trabajadores (OECD 2020). Además, el teletrabajo ofrece la oportunidad de captar trabajadores que, por limitaciones geográficas u otras, no se podrían contratar de manera presencial. Esto hace que la empresa pueda identificar trabajadores talentosos que puedan contribuir a la innovación (Alaimo et al., 2022; Baldwin & Forslid, 2019; Emanuel & Harrington, 2021).

Tabla 5: Evidencia sobre mecanismos a través de los cuales el teletrabajo impacta la productividad, según país.

Pais	Productividad	Innovación	Esfuerzo trabajador	Habilidades de Administración	Eficiencia trabajador	Costos	Ventas	Características de trabajadores
Alemania	+ Beckmann, (2016)	+ Godart, Görg and Hanley, (2017)	+ Beckmann, Cornelissen and Kräkel, (2017).		0 Kattenbach, Demerouti and Nachreiner, (2010)			
Portugal	+ Monteiro, Straume and Valente, (2021)			+ Bloom, Kretschmer and Reenen, (2009)				
China					+ Bloom et al., (2015)	- Bloom et al., (2015)		
Australia	+ Bosua et al. (2013)					- Harker Martin, and MacDonnell, (2012)		
América Latina							+ Alaimo et al., (2022)	+ Alaimo et al., (2022)
EEUU	+ Emanuel & Harrington, (2021)				- Golden & Veiga, (2008)	- Bloom (2014) - Harker Martin, and MacDonnell, (2012)		- Emanuel & Harrington, (2021)
Europa	+ Eurofound y OIT (2019)				+ Eurofound y OIT (2019)			
Japón	+ y - (no lineal) Kazekami, S. (2020).							
Italia						- Bolisani et al., (2020)		

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se deben destacar el estudio de Criscuolo et al., (2021) quienes argumentan que la cantidad ideal de teletrabajo es alrededor de 2 o 3 días a la semana, en línea con la evidencia reciente y con la idea de que los beneficios, como el menor desplazamiento y menores distracciones e interrupciones, y los costos, como problemas de comunicación y flujos de conocimiento, deben equilibrarse en un nivel intermedio de intensidad de teletrabajo. Así como también, asegurar el derecho a la desconexión (Alaimo et al., 2022).

### Impacto sobre el bienestar de personas trabajadoras

Los impactos en productividad expuestos en el apartado anterior también se pueden explicar por los efectos que el teletrabajo produce sobre quienes trabajan (ver Tabla 6). Por un lado, las personas realizando teletrabajo pueden incrementar el grado de eficiencia con la que realizan sus tareas por los menores tiempos de traslado y una reducción del ausentismo laboral (Lister & Harnish 2019; Beckel & Fisher, 2022). Asimismo, trabajadores y trabajadoras incrementan sus niveles de motivación y compromiso para realizar sus tareas (Hegewisch & Gornick, 2011), dada la mayor satisfacción y bienestar por conciliar su tiempo entre vida laboral y trabajo (De Menezes & Kelliher, 2011; Scandura & Lankau, 1997; Kelliher & Anderson, 2010; Bailey & Kurland, 2002). También, personas que trabajan bajo esta modalidad pueden contribuir a la generación de nuevos conocimientos y a la innovación dado

el nuevo formato de trabajo, uso de nuevas herramientas y nuevas formas de interactuar (Godart, Görg & Hanley, 2017).

No obstante, Park & Cho (2022) sugieren que los modos de supervisión del trabajo presencial y del teletrabajo puede afectar la apreciación que tienen trabajadores y trabajadoras. De esta manera, es importante la regulación y los acuerdos entre las partes, respecto a las formas de comunicación, interacción entre pares y con supervisores y asegurar el derecho a la desconexión, como lo hizo Francia convirtiéndose en los pioneros en este ámbito (Alaimo et al. 2022).

En cuanto a las trayectorias laborales, Chung & Van der Horst (2018) argumentan que las mujeres con responsabilidades de cuidado pueden aumentar su probabilidad de permanencia en el trabajo a través del teletrabajo combinado con formas de adaptación horaria. Por último, en el contexto de recuperación de empleos femeninos que se eliminaron producto de la pandemia por Covid19 y la actual crisis económica con altos niveles de inflación y bajo o nulo crecimiento económico, es importante seguir incorporando medidas de adaptabilidad laboral y que de esa forma fomenten la formalidad laboral.

Tabla 6: Evidencia sobre mecanismos a través de los cuales el teletrabajo impacta a trabajadores, según país.

Pais	Ausentismo	Motivación	Bienestar	Rotación	Promoción	Interacciones con pares	Cansancio Laboral	Retención
Alemania				- Mutiganda et al., (2022)				
Estados Unidos	- Lister & Harnish, (2019)		+ De Menezes & Kelliher, (2011)	- Golden & Veiga, (2008)	- Emanuel & Harrington, (2021)		- Sardeshmuk et al., (2012).	+ Harker Martin, and MacDonnell, (2012)
Italia				- Mutiganda et al., (2022)		+ Bolisani et al., (2020)		
Australia		+ Harker Martin, and MacDonnell, (2012)	+ Bosua et al. (2013)	- Mutiganda et al., (2022)				+ Harker Martin, and MacDonnell, (2012)
Irlanda		+ Harker Martin, and MacDonnell, (2012)		- Mutiganda et al., (2022)				+ Harker Martin, and MacDonnell, (2012)
España		+ Harker Martin, and MacDonnell, (2012)	+ Medina-Garrido et al, (2017)					+ Harker Martin, and MacDonnell, (2012)
UK			+ Kelliher & Anderson, (2010).	- Mutiganda et al., (2022)				
Japón		- Tsukamoto (2021)		- Mutiganda et al., (2022)				

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Estimaciones de potenciales efectos de los modelos de adaptabilidad laboral

Esta sección aborda los objetivos c) y d) y presenta estimaciones de los factores asociados a la probabilidad de realizar teletrabajo o jornadas híbridas, así como potenciales efectos económicos de estos modelos sobre productividad, desagregando por sexo, rubro económico y tamaño de la empresa. También se proponen análisis adicionales que pudieran ser realizados en el futuro. Idealmente, datos administrativos sobre trabajadores vinculados a sus empleadores, como la base de datos del Seguro de Cesantía, o sobre los con pactos de teletrabajo y trabajo a distancia y denuncias suministradas por la Dirección del Trabajo, permitirían análisis más robustos. Sin embargo, dado los plazos acotados de la presente consultoría, no fue factible obtener el acceso a la fecha de cierre de este informe.

Se debe señalar que la estimación de una relación causal permite predecir consecuencias de intervenciones específicas y es fundamental para la toma de decisiones. Para ello, los experimentos sociales aleatorios controlados corresponden al estándar de oro de la estimación causal. Los datos experimentales que resultan de la asignación aleatoria de una intervención o tratamiento, permiten corregir el sesgo que proviene del hecho que aquellas personas que son tratadas tienen características diferentes de aquellas que no son intervenidas. Cuando no es posible realizar evaluaciones experimentales, es necesario moverse hacia un escenario cuasi-experimental o se puede utilizar un modelo de regresión con datos observacionales, como las encuestas a personas u hogares. Sin embargo, en este caso, la identificación del efecto causal es compleja.

Dado lo anterior, los análisis presentados a continuación se deben interpretar con cautela, considerando que los resultados corresponden a correlaciones entre variables y en ningún caso, un efecto causal del teletrabajo o jornadas híbridas sobre las variables analizadas. Asociaciones estadísticamente significativas permiten dar luces acerca de los potenciales efectos del PDL y podrían guiar análisis más complejos que puedan realizarse en el futuro.

### Datos

Para el desarrollo de las estimaciones se utiliza la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) del MDSyF del año 2022, públicamente disponible. La encuesta CASEN tiene por objetivo conocer la situación de los hogares y de la población, especialmente de aquella en situación de pobreza y de grupos definidos como prioritarios por la política social, con relación a aspectos demográficos, educación, salud, vivienda, trabajo e ingresos. Su objeto de estudio son los hogares y personas que habitan las viviendas

particulares ocupadas del territorio nacional, con excepción de algunas comunas definidas por el INE como áreas especiales.<sup>13</sup> El módulo sobre ocupación permite identificar a personas asalariadas según el número de veces a la semana que viaja hacia la oficina o lugar de trabajo, y desagregar por sexo, rama de actividad económica y otras categorías relevantes.

No obstante, este instrumento no fue diseñado para estudiar directamente el teletrabajo o jornadas híbridas, por lo que los indicadores construidos, solo corresponden a proxies de estas variables, pero permiten acercarse a estimaciones de uso y adopción de estas modalidades de adaptabilidad laboral. Además, aunque se controle por observables, existirá siempre una fracción no explicada de los resultados debido a características no observables, las cuales no se pueden incluir en el modelo, al no contar con datos longitudinales.

Por último, se debe señalar que el módulo de trabajo de CASEN 2022 no contiene variables que se habían establecido como relevantes para las estimaciones, tales como, trayectorias laborales (medidas a través de la antigüedad en el trabajo actual, por ejemplo), costos de la implementación del teletrabajo o jornadas híbridas o productividad. En el caso de esta última variable, se hace una aproximación a través del salario por hora, suponiendo que se cumple la predicción teórica del modelo neoclásico de oferta y demanda en el mercado laboral. Esto es, en equilibrio, el salario equivale a la productividad marginal de la persona trabajadora. Asimismo, existe un problema de identificación al intentar estimar el efecto de las medidas de adaptabilidad laboral sobre participación laboral y empleabilidad: solo es posible construir una medida de teletrabajo o jornadas híbridas para personas que trabajan, pero no para aquellas inactivas o que buscan empleo. En consecuencia, los efectos de estos modelos sobre la composición del mercado laboral, atracción de mujeres al trabajo y su permanencia, solo es posible a través de datos longitudinales. Solo este tipo de datos permite analizar cambios de estado en variables de interés o transiciones. Al final de esta sección se incluyen propuestas de análisis de este tipo.

## Metodología

Para comenzar, se seleccionó la muestra relevante para los análisis. A partir del módulo de trabajo de la CASEN 2022, se identificaron aquellas personas que se encontraban ocupadas al momento de la encuesta, teniendo empleos asalariados en el sector privado (excluyendo servicio doméstico) y con contrato firmado. De un total de 9,167,907 de personas ocupadas, 5,293,562 (57.7%) se desempeña en el sector privado como asalariado. De éstas, 4,535,664 (85.7%) personas contaban con contrato firmado.

---

<sup>13</sup> Mayor información en: <https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen>



Luego, para determinar si estas personas realizan teletrabajo o cuentan con jornadas híbridas, se utiliza la pregunta de la encuesta asociada al número de viajes que realiza por semana hacia la oficina. Si bien, no es una medida exacta de las modalidades de adaptabilidad laboral estudiadas, permite acercarse, ya que, es posible estudiar a aquellas personas que, trabajando jornada completa, viaja al lugar de trabajo menos de 5 días a la semana. En el caso de jornadas parciales, se identifica a aquellas personas que viajan hacia la oficina, menos de 3 días a la semana. En total, resultan 443,442 personas ocupadas en estas modalidades, lo que representa un 9.8% del total de personas asalariadas con contrato firmado, un porcentaje mayor al 4% estimado con datos de la ENE del INE y expuestos en secciones anteriores de este informe.

#### 1. Variables dependientes:

Se busca explicar los factores asociados a dos variables de interés: (i) una variable binaria que toma el valor 1 si la persona asalariada en el sector privado con contrato firmado realiza teletrabajo o cuenta con jornadas híbridas, 0 si no. Y (ii) se utiliza el salario por hora como una medida de productividad individual.

#### 2. Variables explicativas:

Para explicar los factores asociados a la realización de teletrabajo o jornadas híbridas, las variables explicativas de interés son sexo, edad, tener pareja, presencia de menores de 6 años, presencia de menores entre 6 y 12 años, escolaridad (binaria que toma el valor 1 si tiene más de 12 años de educación, 0 si es menor), tamaño de la empresa en categorías: menos de 10 trabajadores, entre 10 y 49, entre 50 y 199, y 200 o más trabajadores, categoría ocupacional (según la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, CIUO 8: Directores, gerentes y administradores, Profesionales, científicos e intelectuales, Técnicos y profesionales de nivel medio, Personal de apoyo administrativo, Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados, Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales, Artesanos y operarios de oficios, Operadores de instalaciones, máquinas y ensambladores, Ocupaciones elementales ) y región (enumeradas de 1 a 16).

Luego, para explicar los factores asociados a productividad individual (salario por hora), se utilizan las mismas variables mencionadas anteriormente, más la variable de realización de teletrabajo o jornadas híbridas. De esta manera se puede estimar la correlación entre ambas variables, controlando por características individuales, de la ocupación y de la empresa.

### 3. Modelos empíricos.

Se estiman dos modelos. En primer lugar, un modelo de probabilidad lineal para estimar los factores asociados a la probabilidad de una persona asalariada  $i$  de realizar teletrabajo o jornadas híbridas ( $TT$ ), en función de las variables explicativas descritas anteriormente y que se incluyen en el vector  $X_i$ . Además, el modelo incluye un término de error,  $\varepsilon_i$ , que se puede interpretar como todos aquellos factores no observables que también afectan la realización de teletrabajo o jornadas híbridas. El supuesto fundamental para obtener estimadores de  $\beta$  insesgados y que se puedan interpretar como efectos causales, es que las variables en  $X_i$  no estén correlacionadas con  $\varepsilon_i$ . Un supuesto fuerte, que no es fácil defender, por lo que, en este caso, solo se interpretarán como correlaciones y se discutirán mejoras en las sugerencias para análisis futuros.

Entonces, se estima la siguiente ecuación por mínimos cuadrados ordinarios:

$$TT_i = \beta X_i + \varepsilon_i \quad \text{ecuación (1)}$$

Luego, también a través de mínimos cuadrados ordinarios, se estima la ecuación (2) de productividad individual,  $Y_i$ , medida a través del salario por hora, en función del mismo vector  $X_i$  de variables explicativas, más la variable de teletrabajo o jornadas híbridas  $TT_i$  y un término de error  $\epsilon_i$ .

$$Y_i = \beta X_i + \gamma TT_i + \epsilon_i \quad \text{ecuación (2)}$$

## Resultados

Las Tablas 7 y 8 presentan los resultados de las estimaciones para las ecuaciones 1 y 2, respectivamente. Cada columna representa la estimación del modelo y solo difieren en las variables explicativas que se introducen. Este ejercicio se realiza para analizar la robustez de los estimadores frente a variaciones en las variables explicativas. Al multiplicar por 100 los coeficientes estimados en la Tabla 7, éstos se interpretan como puntos porcentuales (pp.) sobre la probabilidad de realizar teletrabajo o jornadas híbridas. Mientras que los coeficientes estimados en la Tabla 8 se interpretan en la unidad de medida de la variable dependiente, es decir, en pesos por hora. En la última columna de las tablas, se presenta el modelo completo, con todas las variables explicativas. Para el caso de la probabilidad de realizar teletrabajo o jornadas híbridas destaca que el estimador de la variable mujer cambia de signo cuando se introduce la clasificación de ocupaciones. Ser mujer disminuiría la probabilidad de teletrabajar o tener jornadas híbridas en 1.7 pp., respecto a los hombres. En la Tabla 8, columna (9) destaca que la realización de teletrabajo o jornadas híbridas se asocia con mayores salarios, con \$1,326.5, en promedio. El estimador es levemente menor para mujeres que hombres (ver Tabla 9).

Tabla 7: Estimación de factores asociados a la probabilidad de realizar teletrabajo o jornadas híbridas

Variable dependiente: 1: Realiza teletrabajo o jornadas híbridas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1: Mujer	0.005*** (0.000)	0.003*** (0.000)	0.004*** (0.000)	0.004*** (0.000)	0.005*** (0.000)	0.003*** (0.000)	0.005*** (0.000)	-0.017*** (0.000)
Edad: [30-39]		-0.009*** (0.000)	-0.011*** (0.000)	-0.010*** (0.000)	-0.008*** (0.000)	-0.008*** (0.000)	-0.010*** (0.000)	-0.021*** (0.000)
Edad: [40-49]		-0.026*** (0.000)	-0.029*** (0.000)	-0.032*** (0.000)	-0.030*** (0.000)	-0.026*** (0.000)	-0.030*** (0.000)	-0.036*** (0.000)
Edad: [50-59]		-0.038*** (0.000)	-0.041*** (0.001)	-0.047*** (0.001)	-0.048*** (0.001)	-0.039*** (0.001)	-0.041*** (0.001)	-0.035*** (0.001)
Edad: [60 o más]		-0.045*** (0.001)	-0.047*** (0.001)	-0.054*** (0.001)	-0.056*** (0.001)	-0.040*** (0.001)	-0.039*** (0.001)	-0.043*** (0.001)
1: Tiene pareja			0.008*** (0.000)	0.014*** (0.000)	0.016*** (0.000)	0.016*** (0.000)	0.016*** (0.000)	0.010*** (0.000)
1: Menor de 6 años en el hogar				-0.027*** (0.000)	-0.026*** (0.000)	-0.025*** (0.000)	-0.024*** (0.000)	-0.018*** (0.000)
1: Menor entre 6 y 12 años en el hogar					-0.019*** (0.000)	-0.018*** (0.000)	-0.018*** (0.000)	-0.009*** (0.000)
1: Escolaridad mayor de 12 años						0.039*** (0.000)	0.032*** (0.000)	-0.007*** (0.000)
Tamaño empresa: [10, 49]							0.007*** (0.000)	0.004*** (0.000)
Tamaño empresa: [50, 199]							0.016*** (0.000)	0.015*** (0.000)
Tamaño empresa: [200 o más]							0.068*** (0.000)	0.064*** (0.000)
Profesionales, científicos e intelectuales								0.058*** (0.001)
Técnicos y profesionales de nivel medio								-0.037*** (0.001)
Personal de apoyo administrativo								-0.099*** (0.001)
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados								-0.000 (0.001)
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales								-0.094*** (0.001)
Artesanos y operarios de oficios								-0.109*** (0.001)
Operadores de instalaciones, máquinas y ensambladores								-0.078*** (0.001)
Ocupaciones elementales								-0.089*** (0.001)
Constante	0.069*** (0.001)	0.087*** (0.001)	0.083*** (0.001)	0.089*** (0.001)	0.092*** (0.001)	0.056*** (0.001)	0.038*** (0.001)	0.125*** (0.001)
Observaciones	3,875,205	3,875,205	3,875,205	3,875,205	3,875,205	3,875,205	3,875,205	3,875,205
R-cuadrado	0.013	0.015	0.015	0.017	0.017	0.019	0.028	0.059

Nota: Errores estándar entre paréntesis. Categoría base para tramos de edad [15-29], para tamaño de empresa [1,9], para tipo de ocupación [Directores, gerentes y administradores]. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1. Todas las regresiones controlan por región geográfica

Tabla 8: Estimación de factores asociados a la productividad individual, medida como el salario por hora

Variable dependiente: salario por hora	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1: Realiza teletrabajo o jornadas híbridas	2,388.383*** (11.918)	2,398.273*** (11.886)	2,455.150*** (11.817)	2,443.153*** (11.772)	2,437.638*** (11.775)	2,424.380*** (11.758)	2,304.673*** (11.573)	2,142.446*** (11.630)	1,326.494*** (10.259)
1: Mujer		-699.716*** (4.883)	-674.817*** (4.618)	-619.627*** (4.644)	-617.905*** (4.643)	-597.205*** (4.662)	-732.202*** (4.771)	-686.281*** (4.721)	-929.987*** (4.576)
Edad: [30-39]			1,487.847*** (4.628)	1,311.789*** (4.698)	1,317.317*** (4.669)	1,351.791*** (4.728)	1,369.745*** (4.706)	1,309.662*** (4.698)	664.673*** (4.368)
Edad: [40-49]			1,932.357*** (6.487)	1,751.796*** (6.414)	1,736.849*** (6.520)	1,771.710*** (6.510)	1,980.239*** (6.523)	1,910.457*** (6.456)	1,367.433*** (5.528)
Edad: [50-59]			1,189.885*** (6.725)	1,003.452*** (6.717)	974.963*** (6.747)	939.186*** (6.772)	1,465.304*** (7.216)	1,422.316*** (7.123)	1,321.841*** (6.183)
Edad: [60 o más]			1,301.965*** (14.983)	1,105.306*** (15.237)	1,074.903*** (15.238)	1,024.823*** (15.208)	1,937.494*** (16.699)	1,950.578*** (16.566)	1,587.565*** (14.289)
1: Tiene pareja				616.689*** (4.940)	641.453*** (5.074)	691.353*** (5.079)	693.655*** (5.003)	683.687*** (4.971)	288.074*** (4.323)
1: Menor de 6 años en el hogar					-124.273*** (5.688)	-98.880*** (5.735)	-17.866*** (5.657)	2.122 (5.623)	167.947*** (5.017)
1: Menor entre 6 y 12 años en el hogar						-382.716*** (5.424)	-326.510*** (5.363)	-339.250*** (5.325)	-21.969*** (4.701)
1: Escolaridad mayor de 12 años							2,240.226*** (6.172)	2,102.993*** (5.958)	671.165*** (4.927)
Tamaño empresa: [10, 49]								601.378*** (5.530)	165.544*** (5.341)
Tamaño empresa: [50, 199]								868.510*** (5.965)	436.364*** (5.610)
Tamaño empresa: [200 o más]								1,569.884*** (6.277)	1,143.615*** (5.914)
Profesionales, científicos e intelectuales									-5,044.944*** (32.354)
Técnicos y profesionales de nivel medio									-8,127.101*** (31.897)
Personal de apoyo administrativo									-9,246.458*** (31.805)
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados									-9,340.487*** (31.461)
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales									-9,504.971*** (32.537)
Artesanos y operarios de oficios									-9,251.498*** (31.739)
Operadores de instalaciones, máquinas y ensambladores									-9,570.443*** (31.962)
Ocupaciones elementales									-9,659.085*** (31.473)
Constante	4,004.085*** (13.326)	4,240.766*** (13.396)	3,065.022*** (13.439)	2,804.681*** (13.615)	2,830.503*** (13.725)	2,891.252*** (13.723)	816.944*** (14.712)	153.138*** (15.199)	10,653.914*** (32.374)
Observaciones	3,863,555	3,863,555	3,863,555	3,863,555	3,863,555	3,863,555	3,863,555	3,863,555	3,863,555
R-cuadrado	0.046	0.051	0.069	0.072	0.072	0.073	0.098	0.111	0.302

Nota: Errores estándar entre paréntesis. Categoría base para tramos de edad [15-29], para tamaño de empresa [1,9], para tipo de ocupación [Directores, gerentes y administradores]. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1. Todas las regresiones controlan por región geográfica.

Tabla 9: Estimación de factores asociados a la productividad individual, medida como el salario por hora, según sexo.

Variable dependiente:	(1)	(2)
Salario por hora	Hombres	Mujeres
1: Realiza teletrabajo o jornadas híbridas	1,442.594*** (15.435)	1,205.069*** (10.824)
Edad: [30-39]	626.472*** (6.078)	700.758*** (6.277)
Edad: [40-49]	1,413.481*** (7.674)	1,192.238*** (7.683)
Edad: [50-59]	1,399.757*** (8.539)	1,116.716*** (8.431)
Edad: [60 o más]	1,886.917*** (18.878)	876.094*** (10.660)
1: Tiene pareja	192.386*** (6.732)	415.969*** (5.115)
1: Menor de 6 años en el hogar	208.165*** (6.707)	71.117*** (7.829)
1: Menor entre 6 y 12 años en el hogar	81.733*** (6.485)	-190.030*** (6.750)
1: Escolaridad mayor de 12 años	777.355*** (5.329)	265.634*** (10.670)
Tamaño empresa: [10, 49]	111.173*** (7.103)	249.986*** (8.022)
Tamaño empresa: [50, 199]	484.581*** (8.123)	359.229*** (6.678)
Tamaño empresa: [200 o más]	1,250.297*** (8.561)	874.707*** (6.665)
Profesionales, científicos e intelectuales	-6,328.758*** (44.115)	-2,174.957*** (38.513)
Técnicos y profesionales de nivel medio	-9,646.902*** (43.083)	-4,974.112*** (38.110)
Personal de apoyo administrativo	-11,125.593*** (42.932)	-5,685.435*** (37.757)
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	-11,338.944*** (42.690)	-5,784.889*** (37.349)
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales	-11,186.519*** (43.151)	-5,744.325*** (43.598)
Artesanos y operarios de oficios	-10,807.098*** (42.160)	-5,913.596*** (37.761)
Operadores de instalaciones, máquinas y ensambladores	-11,139.277*** (42.434)	-6,225.841*** (38.148)
Ocupaciones elementales	-11,406.584*** (42.286)	-6,287.461*** (37.686)
Constante	12,170.666*** (43.707)	6,901.927*** (38.944)
Observaciones	2,384,877	1,478,678
R-cuadrado	0.323	0.279

Nota: Errores estándar entre paréntesis. Categoría base para tramos de edad [15-29], para tamaño de empresa [1,9], para tipo de ocupación [Directores, gerentes y administradores]. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1. Todas las regresiones controlan por región geográfica.

## Recomendaciones para futuros análisis

Los plazos de la presente consultoría no permitieron realizar análisis adicionales que pudieran ser relevantes para extraer conclusiones acerca de los efectos de las medidas de adaptabilidad laboral que se busca legislar.

En particular, se recomienda complementar los análisis realizados acá con los siguientes:

- Utilizar encuestas de hogares públicamente disponibles. En particular, ENE del INE y la CASEN del MDSyF para distintos periodos, que permiten la comparación antes, durante y después de la pandemia por Covid19. La ENE del INE es un instrumento que permite conocer la situación de laboral que tienen las personas que viven en Chile, esto es, si se trata de ocupados, desocupados o fuera de la fuerza de trabajo (inactivos). Esta encuesta se aplica a una muestra representativa de viviendas particulares ocupadas dentro del territorio nacional y la unidad de análisis corresponde a las personas en edad de trabajar (15 años o más) residiendo en hogares pertenecientes a estas viviendas. Las preguntas organizadas en su cuestionario permiten identificar a aquellas personas asalariadas que realizan sus tareas principalmente desde el hogar y desagregar por sexo, rama de actividad económica y otras categorías relevantes.<sup>14</sup> En cuanto a las virtudes de CASEN para este análisis, éstas fueron expuestas en el apartado anterior.

Se sugiere utilizar tres periodos en el tiempo, antes, durante y posterior a la pandemia por Covid19. En el caso de ENE, se utilizan los trimestres móviles de abril, mayo y junio de los años 2017, 2020 y 2023. Los análisis con CASEN utilizan los años 2017, 2020 (CASEN en pandemia) y 2022. Si bien, estos años permiten analizar la evolución del teletrabajo o jornadas híbridas en el tiempo, no corresponde a un análisis longitudinal, ya que, los datos no incluyen un seguimiento a la misma muestra de personas. Así, se debe considerar que los indicadores contruidos pueden experimentar cambios significativos, pero no necesariamente por efectos de las políticas de adaptabilidad laboral, sino que, por cambios en las características de la muestra, debido a variaciones en la composición del mercado laboral.

De todas maneras, comparando tramos etarios, a través del tiempo, se puede extraer una visión acerca de la evolución de las modalidades de adaptabilidad laboral, para distintas cohortes, así como de su utilización en tiempos normales y de crisis.

---

<sup>14</sup> Para más detalles véase: <https://www.ine.gob.cl/ine-educa/definiciones-estadisticas/economia/encuesta-nacional-del-empleo>

- Para análisis longitudinales, que permitan analizar trayectorias laborales (permanencia en empleo y promociones a otros cargos) y transiciones ocupacionales (desde inactividad a ocupación o desempleo, o viceversa) para estudiar efectos en participación laboral y empleabilidad, se recomienda la utilización de datos administrativos sobre trabajadores vinculados a sus empleadores, como la base de datos del Seguro de Cesantía, o sobre los con pactos de teletrabajo y trabajo a distancia y denuncias suministradas por la Dirección del Trabajo.
- Es importante poder simular costos para las empresas debido a la implementación del tipo de medidas de adaptabilidad laboral contempladas en el PDL. Para ello, encuestas a empresas permitirían analizar el ahorro en arriendo, gastos en servicios, ausentismo, entre otros, y contrastarlos con el gasto estimado de la habilitación del teletrabajo o jornadas híbridas por trabajador.

## 6. Conclusiones

El presente documento corresponde al segundo informe del “Proyecto de Ley Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Análisis económico”, en conformidad a los requerimientos realizados por la Subsecretaría del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. A través de sus secciones, tuvo como objetivo analizar la experiencia comparada acumulada sobre modelos de implementación del tipo de formas de adaptabilidad laboral, con foco en el teletrabajo, indagando sobre los mecanismos de implementación. Asimismo, se buscó analizar la evidencia comparada acumulada sobre los efectos de la implementación del teletrabajo en productividad y bienestar de los trabajadores.

La evidencia empírica es abundante, especialmente por el incremento explosivo del teletrabajo producto de la pandemia por Covid19 que comenzó en 2020. No obstante, la evidencia da cuenta que el teletrabajo ya era utilizado con anterioridad por los países de mayores ingresos, y en menor medida por los de menores ingresos. Esto, debido al gran avance tecnológico y desarrollo de herramientas digitales que permiten cada vez más la conexión remota y el desarrollo de tareas, especialmente en aquellas ocupaciones que son intensivas en conocimiento. Por supuesto, el uso del teletrabajo varía por sector productivo, ocupaciones, características de los trabajadores y de las empresas. El documento presenta los rankings de aquellos sectores y ocupaciones que tienen mayor factibilidad de utilizar teletrabajo. En general, las ocupaciones asociadas al sector primario y aquellas que requieren menores niveles de educación son las que más requieren de la presencialidad. El análisis por género y según necesidades de cuidado se dejará para la siguiente entrega.

Para analizar los impactos del teletrabajo, primero se propone un modelo teórico que propone las variables que deberían ser los impulsores de este modelo, cuáles son las variables que deberían asociarse a los procesos de implementación, y cuáles son los potenciales resultados, a nivel de empleador, trabajador e industria o sociedad.

En base a ese modelo, se sistematizó la información de la evidencia empírica disponible. Primero se comenzó abordando los efectos del teletrabajo sobre la productividad. Los estudios recientes coinciden en que el impacto no es lineal y que tiene la forma de una “U” invertida. Esto es, aquellos estudios que consideran la intensidad del teletrabajo, demuestran que al principio, la posibilidad de realizar teletrabajo aumenta la productividad, pero en la medida que aumentan las horas exclusivas bajo esta modalidad, la productividad comienza a disminuir. Esto se debe a que el aislamiento de los trabajadores puede generar conflictos de comunicación entre pares y con los supervisores. Además, la intensidad del teletrabajo debe ser acordada entre trabajador y empresa. Los estudios demuestran que cuando el teletrabajo se impone, no se capacita y no se adecúan los espacios, entonces existe una mala percepción respecto de los beneficios y se percibe una menor productividad. Pero en general, los estudios coinciden que, resguardando los tiempos excesivos, el teletrabajo genera beneficios en productividad.

Los mecanismos a través de los cuales se generan los efectos positivos sobre productividad están relacionados con el bienestar de los trabajadores, quienes reducen sus costos de traslados, en tiempo y dinero, y además pueden compatibilizar labores de cuidado, incluso reduciendo costos de la tercerización de éstos. Esto genera motivación y mayor compromiso con la organización. Además, se evidencia menor rotación y ausentismo laboral, promueve la formalidad y trayectorias laborales ascendentes debido a una mayor permanencia. Además, el teletrabajo es más eficiente para los trabajadores que se desplazan durante largos períodos, ya que, una de las grandes ganancias es el ahorro en tiempo y dinero de los traslados. Y para oficinas muy pobladas, el teletrabajo tiene un mayor impacto en los trabajadores que tienden a ser interrumpidos en el trabajo. Desde el punto de vista del empleador, las empresas pueden reducir sus costos debido al menor uso de los espacios y menores necesidades de reemplazos por ausentismo laboral. Además, pueden optar a un conjunto más amplio de potenciales trabajadores, pudiendo realizar un mejor match entre necesidades de la empresa y habilidades del trabajador.

En suma, un modelo de teletrabajo bien diseñado puede traer muy buenas implicancias para empresas y trabajadores. Es importante considerar que las horas de teletrabajo adecuadas aumentan la productividad laboral. Pero para ello, se debe definir cuál es la intensidad adecuada, ya que, eso varía según empresas y trabajadores. Sin embargo, el teletrabajo puede aumentar el estrés de equilibrar el trabajo y las tareas domésticas, y por lo tanto, se debe buscar la manera de no perpetuar los estereotipos de género y promover la corresponsabilidad en los cuidados.



Para finalizar, se debe señalar que las políticas de adaptabilidad laboral, y especialmente el teletrabajo, han demostrado ser una herramienta poderosa para promover la flexibilidad y la eficiencia en el contexto laboral actual. Sin embargo, para lograr el máximo beneficio, es fundamental que las políticas se diseñen de manera integral, considerando la capacitación y preparación de trabajadores y directivos, la tecnología adecuada y la promoción de una cultura organizacional que fomente la confianza y el compromiso en el trabajo a distancia. Al brindar a los trabajadores la posibilidad de equilibrar su vida personal y profesional de manera más armoniosa, y al permitir a las empresas ser más adaptables y ágiles, las políticas de adaptabilidad laboral con foco en el teletrabajo se convierten en una pieza clave para construir un futuro laboral más equitativo y sostenible.

# Referencias

- Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. F., & Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523.
- Adrián, P., Ciminelli, G., Judes, A., Koelle, M., Schewellnus, C., & Sinclair, C. (2021). Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job postings data, OECD Productivity Working Papers, No. 30, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/aed3816e-en>.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., and Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: characteristics, barriers and perspectives. *Transport. Res. A*. 92, 1–11. doi: 10.1016/j.tra.2016.06.021
- Aguirre, J., Matta, J., & Montoya, A. M. (2022). Joining the old boys' club: Women's returns to majoring in technology and engineering. Unpublished manuscript.
- Alaimo, V., & Chaves, M. N., (2020). ¿Llegó la era de la flexibilidad laboral?. *Factor Trabajo: Blog de la División de Mercados Laborales del Banco Interamericano del Desarrollo*. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/llego-la-era-de-la-flexibilidad-laboral/>
- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández Ramírez, J. P., Kaplan, D. S., Novella, R., & Chaves, M. N. (2022). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad llegó para quedarse? Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-la-flexibilidad-llego-para-quedarse>
- Albagli, P., & Rau, T. (2019). The effects of a maternity leave reform on children's abilities and maternal outcomes in Chile. *The Economic Journal*, 129(619), 1015-1047.
- Allamand, B. & Puentes, E. (2021). Poder de Mercado en el Mercado del Trabajo, Importancia de la Empresa, y Brecha Salarial de Género. Informe Final para el Ministerio del Trabajo. Disponible como tesis en: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/185890>
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(2).
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Araujo, K., Guzmán, V. & Mauro, A. (1999). Trayectorias Laborales de Mujeres. Cambios generacionales en el mercado de trabajo. Santiago: Ediciones Centro de Estudios de la Mujer, CEM.
- Arriagada, I. (2005). Los límites del uso del tiempo: Dificultades para las políticas de conciliación, familia y trabajo. En: Políticas hacia las familias, protección e inclusión sociales-LC/L. 2373-P-2005-p. 131-148. Santiago de Chile: Cepal, Naciones Unidas.

Arriagada, I. (2021). Crisis social y de la organización social de los cuidados en Chile. *Estudios Sociales del Estado*, 7(13).

Autor, D., & Reynolds, E. (2020). The nature of work after the COVID crisis: Too few low-wage jobs. *The Hamilton Project*, Brookings.

Bahrami, H. (2009). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. In *Knowledge Management and Organisational Design* (pp. 55-75). Routledge.

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, 383400.

Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2006). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 3762

Baldwin, R. & Forslid, R. (2019). Globotics and development: When manufacturing is jobless and services tradeable, WIDER Working Paper, No. 2019/94, <http://dx.doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2019/730-9>.

Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., and Yang, X. (2022). How does working from home affect developer productivity? a case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *Sci. China Inform. Sci.* 65, 4. doi: 10.1007/s11432-020-3278-4

Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879.

Beckmann, M., Cornelissen, T., & Kräkel, M. (2017). Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133, 285-302.

Berg, P., Bosch, G., & Charest, J. (2014). Working-time configurations: A framework for analyzing diversity across countries. *ILR Review*, 67(3), 805-837.

Bloom, N, Liang, J., Roberts, J. & Jenny Ying, Z. (2015), Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *Quarterly Journal of Economics* 130(1): 165-218.

Bloom, N. (2020). How working from home works out. *Stanford Institute for Economic Policy Research*, SIEPR N°8.

Bloom, N. 2014. "Harvard Business Review: To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home." Disponible en: <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home> [5 octubre 2023]

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Bloom, N., Kretschmer, T. & Reenen, J. (2009). Work-Life Balance, Management Practices, and Productivity, in Freeman, R. & Shaw, K. (eds.), *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms*, University of Chicago Press.

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., and Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quart. J. Econ.* 130, 165–218. doi: 10.1093/qje/qju032
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. H. L. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management Şi Marketing*, 15(s1), 458–476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>
- Bordón, P., Canals, C., & Mizala, A. (2020). The gender gap in college major choice in Chile. *Economics of Education Review*, 77, 102011.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *The Telecommunication Journal of Australia*, 63(1). <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>
- Bravo, J. (2023). Auge y caída del teletrabajo. Observatorio del Contexto Económico de la Universidad Diego Portales (OCEC UDP). Enfoque Laboral N°23, marzo 2023. Recuperado de: <https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2023/03/Enfoque-Laboral-23-VF-comp.pdf>
- Brussevich, M., Dabla-Norris, M. E., & Khalid, S. (2020). Who will bear the brunt of lockdown policies? Evidence from tele-workability measures across countries. *International Monetary Fund. IMF Working Paper*, No.WP/20/88
- Caldwell, B. S. (1997). Sociotechnical factors affecting communication and isolation in complex environments. *Human-Automation Interaction: Research and Practice*, 298-304.
- Campbell, J., & McDonald, C. (2009). Defining a conceptual framework for telework and an agenda for research in accounting and finance. *International Journal of Business Information Systems*, 4(4), 387-402.
- Campillo, I. (2019). Políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la Unión Europea. Informe de UNAF (Unión de Asociaciones Familiares), 2º Edición Mayo de 2019. Disponible en: <https://unaf.org/publicaciones/estudio-politicas-de-conciliacion/>
- CASEN (2017). Síntesis de Resultados Casen 2017: Equidad de Género. Santiago, Chile: Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Recuperado de: <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2017>
- Cavalcanti, T. V., & Tavares, J. (2008). Assessing the “engines of liberation”: Home appliances and female labor force participation. *The Review of Economics and Statistics*, 90(1), 81-88.
- Centro UC de Políticas Públicas (2021). Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la Región Metropolitana. Disponible en: [https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe\\_Teletrabajo-1.pdf](https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe_Teletrabajo-1.pdf)
- CEPAL, 2019. Estimaciones y proyecciones de población total, urbana y rural, y económicamente activa. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/temas/proyecciones-demograficas/estimaciones-proyecciones-poblacion-total-urbana-rural-economicamente-activa>

Chiappa, R. (2023). Una cañería rota: estereotipos de género en la carrera de mujeres economistas en la academia chilena. En: Flores, B., Reyes-Housholder, C., Jiménez-Moya, G., Carvacho, H., Jirón, P. (eds.) "Tejiendo Rutas: Perspectivas para un Chile con Equidad de Género", Fondo de Cultura Económica, Santiago.

Chinchilla, N., & León, C. (2004). La ambición femenina: Cómo re-conciliar trabajo y familia. Santillana Ediciones Generales S.L. Madrid 2004.

Choudhury, P., Foroughi, C., and Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: the productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Manag. J.* 42, 655–683. doi: 10.1002/smj.3251

Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social indicators research*, 151(2), 365-381.

Clear, F. (2007). SMEs, electronically-mediated working and data security: cause for concern?. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 2(2), 1-20.

Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233.

COES (2021). Estudio Longitudinal Social de Chile. Olas 1, 3, y 5. [Base de datos] Santiago: Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES). Disponible en: [www.coes.cl](http://www.coes.cl).

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

Comunidad Mujer (2017). Mujer y trabajo: Brecha de género en STEM, la ausencia de mujeres en Ingeniería y Matemáticas. Serie Comunidad Mujer, N° 42, diciembre 2017.

Contreras, Muñoz & Otero (2023). Multa por hijo(a) en Chile. Columna de opinión. La Tercera. 10 de julio de 2023. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/columna-de-dante-contreras-pablo-munoz-y-cristobal-otero-multa-por-hijoa-en-chile/USXBSMEC7BCB5CI7GPIT2YWNB4/>

Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., Nicoletti, G. (2021). The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. *OECD Productivity Working Papers*, No. 31, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>.

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.

De Menezes, L. M., and Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: comparing formal and informal arrangements. *Hum. Resour. Manag.* 56, 1051–1070. doi: 10.1002/hrm.21822

Delanoeije, J., and Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *Eur. J. Work Org. Psychol.* 29, 795–808. doi: 10.1080/1359432X.2020.1774557

Deschacht, N. (2017). Part-time work and women's careers: a decomposition of the gender promotion gap. *Journal of Labor Research*, 38, 169-186.

DF (2023). Algo no funciona: apenas 189 hombres usaron el postnatal parental el año pasado. *Diario Financiero*, Martes 11 de julio de 2023. Recuperado de: <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/algo-no-funciona-apenas-189-hombres-usaron-el-postnatal-parental-el-año>

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-554.

Dickson, K., & Clear, F. (2006). Management issues in the adoption of telework amongst SMEs in Europe. In 2006 Technology Management for the Global Future-PICMET 2006 Conference (Vol. 4, pp. 1703-1708). IEEE.

Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of public economics*, 189, 104-235.

Dubrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223-1234

Dutcher, E. G. (2012). The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization* 84(1): 55-363.

Eberhard, J. P. (2023). ¿Cómo afecta la llegada del primer hijo/a en las trayectorias laborales de padres y madres? Un análisis multidimensional usando el índice de calidad del empleo. En: Flores, B., Reyes-Housholder, C., Jiménez-Moya, G., Carvacho, H., Jirón, P. (eds.) "Tejiendo Rutas: Perspectivas para un Chile con Equidad de Género", Fondo de Cultura Económica, Santiago.

Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management learning*, 29(1), 5-20.

Eldér, E. (2019). Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014. *Social Sciences*, 8(7), 200.

Emanuel, N., & Harrington, E. (2021). Working Remotely. Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work, Harvard Job Market Paper, 2.

Encina, J., & Martínez, C. (2009). Efecto de una mayor cobertura de salas cuna en la participación laboral femenina: Evidencia de Chile. Serie documentos de trabajo. Departamento de Economía. Universidad de Chile. SDT 303, 1-35.

Eurofound & OIT (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo, Santiago.

Feng, Z., and Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender Manag.* 35, 719–736. doi: 10.1108/GM-07-2020-0202

Fernández, A. M., & Silva, M. (2022). Estudio diagnóstico del Teletrabajo en los Sectores de Comercio y Servicios. Desafíos y oportunidades de la implementación de la modalidad Teletrabajo en empresas de los Sectores de Comercio y Servicios de la Región Metropolitana. Disponible en: <https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2022/04/Edicioin-completa-Otic-Comercio-Digital-29-03-2022.pdf>

Flores, B. (2021). Brechas de género en el ciclo de vida. Memoria de taller de lectura “Diálogos sobre igualdad y brechas de género” de la Agenda Género de COES. Serie Documentos de Trabajo COES, Documento de trabajo N°46, pp. 1-54.

Flores, B., & Ortiz, F. (2023). Cuidados y participación laboral: un análisis diferenciado por género. En: Flores, B., Reyes-Housholder, C., Jiménez-Moya, G., Carvacho, H., Jirón, P. (eds.) “Tejiendo Rutas: Perspectivas para un Chile con Equidad de Género”, Fondo de Cultura Económica, Santiago.

Flores, B., Reyes-Housholder, C., Jiménez-Moya, G., Carvacho, H., Jirón, P. (eds.) (2023). *Tejiendo Rutas: Perspectivas para un Chile con Equidad de Género*, Fondo de Cultura Económica, Santiago.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Gajendran, R. S., Harrison, D. A., and Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job resources. *Person. Psychol.* 68, 353–393. doi: 10.1111/peps.12082

Galasso, V., & Foucault, M. (2020). Working during COVID-19: Cross-country evidence from real-time survey data. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 246, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34a2c306-en>.

Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *Int. J. Manpower.* 39, 51–70. doi: 10.1108/IJM-04-2016-0083

Godart, O. N., Görg, H., & Hanley, A. (2017). Trust-based work time and innovation: Evidence from firm-level data. *Ilr Review*, 70(4), 894-918.

Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *J. Bus. Psychol.* 34, 55–69. doi: 10.1007/s10869-018-9530-4

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The leadership quarterly*, 19(1), 77-88.

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Goldin, C., & Katz, L. F. (2002). The power of the pill: Oral contraceptives and women's career and marriage decisions. *Journal of political Economy*, 110(4), 730-770.
- Haas, L. (1999). Families and Work. In: Sussman, M.B., Steinmetz, S.K., Peterson, G.W. (eds) *Handbook of Marriage and the Family*. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4757-5367-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-1-4757-5367-7_22)
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616
- Harrington, E., & Emanuel, N. (2020). Working remotely? Selection, treatment, and market provision of remote work. Unpublished Manuscript. Harvard University.
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207-225
- Hildebrandt, E. (2006). Balance between work and life—new corporate impositions through flexible working time or opportunity for time sovereignty?. *European Societies*, 8(2), 251-271.
- Hill, E. J., Ferris, M., and Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *J. Voc. Behav.* 63, 220–241. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3
- Hochschild, A. (1989) *The Second Shift. Working Parents and the Revolution at Home*, New York: Penguin Books.
- Hoornweg, N., Peters, P. and van der Heijden, B. (2016), "Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours", *New Ways of Working Practices (Advanced Series in Management, Vol. 16)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-28. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- Huws, U., Robinson, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework towards the elusive office*. John Wiley & Sons, Inc..



Hyland, M. M., Rowsome, C., and Rowsome, E. (2005). The integrative effects of flexible work arrangements and preferences for segmenting or integrating work and home roles. *J. Behav. Appl. Manag.* 6, 141–160. doi: 10.21818/001c.14527

ILO (2017). *World Employment Social Outlook: Trends for women 2017*. Geneva: International Labour Organization. Available at: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS\\_557245/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS_557245/lang--en/index.htm)

ILO (2019). *Understanding the gender pay gap*. Geneva: International Labour Organization. Available at: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_735949/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_735949/lang--en/index.htm)

ILO (2022). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Geneva: International Labour Office, 2022. Available at: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_864222/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864222/lang--en/index.htm)

INE (2010). *Encuesta Nacional de Empleo, Trimestre Móvil enero-marzo 2010*. Instituto Nacional de Estadísticas.

INE (2015). *Encuesta Uso del Tiempo*. Instituto Nacional de Estadísticas. [Base de datos]. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/genero/uso-del-tiempo>

INE (2018). *Boletín Estadístico: Informalidad Laboral*. Edición n°1. 31 enero 2018. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/informalidad-laboral>

INE (2021a). *Anuario de Estadísticas Vitales, 2018*. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/anuario-de-estad%C3%ADsticas-vitales-2018.pdf?sfvrsn=10e4ed27\\_5](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/anuario-de-estad%C3%ADsticas-vitales-2018.pdf?sfvrsn=10e4ed27_5)

INE (2021b). *Género y Empleo: Impacto de la Crisis Económica por COVID-19*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/genero/indicadores-de-genero-generados-por-el-ine>

INE (2021c). *Estadísticas de informalidad laboral: Marco conceptual y manual metodológico. Indicadores de Informalidad Laboral*. Instituto Nacional de Estadísticas. Julio / 2021 N° 04. Disponible en: [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-laborales/metodologia/documentos/metodologia-informalidad-2021.pdf?sfvrsn=afad6bfc\\_17](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-laborales/metodologia/documentos/metodologia-informalidad-2021.pdf?sfvrsn=afad6bfc_17)

INE (2022). *Boletín Estadístico, Tasa de Rotación Laboral a partir de Registros Administrativos*. Edición n°2. 25 de noviembre de 2022. Instituto Nacional de Estadísticas. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/estadisticas-en-base-a-registros-administrativos>

INE (2023a). *Encuesta Nacional de Empleo, Trimestre Móvil enero-marzo 2023*. Instituto Nacional de Estadísticas.

INE (2023b). *Boletín Estadístico: Informalidad Laboral*. Edición n°22. 4 mayo 2023. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/informalidad-laboral>

INE (2023c). Boletín Estadístico, Tasa de Rotación Laboral a partir de Registros Administrativos. Edición n°3. 17 de mayo de 2023. Instituto Nacional de Estadísticas. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/estadisticas-en-base-a-registros-administrativos>

INE (2023d). Boletín Estadístico: Índices de remuneraciones y costo de la mano de obra. Edición n°296. 6 de julio de 2023. Instituto Nacional de Estadísticas. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/remuneraciones-y-costos-laborales>

Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295.

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.

Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., and Owan, H. (2021). Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: using survey data of four manufacturing firms. *PLoS ONE*. 16, 261761. doi: 10.1371/journal.pone.0261761

Kitou, E., and Horvath, A. (2007). External air pollution costs of telework. *Int. J. Life Cycle Assess.* 13, 155–165. doi: 10.1065/lca2007.06.338

Klindžić, M., and Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance – the difference between employee and employer-driven practices. *Drustvena istrazivanja*. 89–108. doi: 10.5559/di.28.1.05

Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770.

Kotey, B., & Sharma, B. (2019). Pathways from flexible work arrangements to financial performance. *Person. Rev.* 48, 731–747. doi: 10.1108/PR-11-2017-0353

Lee, S.-Y., and Hong, J. H. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. *Public Admin. Rev.* 71, 870–879. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x

Lister, K., & Harnish, T. (2019). Telework and its effects in the United States. *Telework in the 21st Century*, 29, 128-170.

Lusa, A., Corominas, A., Olivella, J., & Pastor, R. (2009). Production planning under a working time accounts scheme. *International Journal of Production Research*, 47(13), 3435-3451.

Martínez, C., & Perticará, M. (2017). Childcare effects on maternal employment: Evidence from Chile. *Journal of Development Economics*, 126, 127-137.

Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., José Vela-Jiménez, M. and de-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 7-31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>

Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.

Maurizio, R. (2021). Challenges and opportunities of teleworking in Latin America and the Caribbean. *Labour Overview Series Latin America and the Caribbean 2021*. Technical note. International Labour Organisation, ILO. Available at: [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_813472/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_813472/lang--en/index.htm)

McKinsey & Company (2022). Americans are embracing flexible work—and they want more of it. Results from the third edition of McKinsey’s American Opportunity Survey. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it/#/>

MDSF (2017). Adultos Mayores. Síntesis de resultados. Encuesta CASEN 2017. [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados\\_Adulto\\_Mayores\\_casen\\_2017.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf)

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia*, 30(1), 40-58. <https://doi.org/10.1108/arla-08-2015-0202>

Ministerio de Hacienda (2023). Cuarto reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2022. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile, Enero 2023. Available at: <https://www.economia.gob.cl/2023/03/13/ministerios-de-hacienda-economia-y-fundacion-chile-mujeres-lanzan-cuarto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2022.htm>

Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2021). When does remote electronic access (not) boost productivity? Longitudinal evidence from Portugal. *Information Economics and Policy*, 56, 100923. doi: 10.1016/j.infoecopol.2021.100923

Morikawa, M. (2018). Long Commuting Time and the Benefits of Telecommuting. RIETI Discussion Paper, 18-E-025.

Morikawa, M. (2020). Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: evidence from an employee survey. *Covid Econ.* 49, 123–147. Disponible en: [https://cepr.org/file/9658/download-token=dK8-3\\_E9](https://cepr.org/file/9658/download-token=dK8-3_E9)

Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13, 1035310.

Narayanamurthy, G., and Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – moderating role of industry 4.0 base technologies. *Int. J. Prod. Econ.* 234, 108075. doi: 10.1016/j.ijpe.2021.108075

Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2013). Is it all about size? Comparing organisational and environmental antecedents of IT assimilation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Technology Management* 11, 61(1), 82-108.

Neirotti, P., Paolucci, E., and Raguseo, E. (2012). Telework configurations and labour productivity: some stylized facts. *Int. J. Eng. Bus. Manag.* 4, 51641. doi: 10.5772/51641

Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinant of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42, 10371049.

OCEC-UDP-ChileMujeres (2023). Zoom de Género. Observatorio del Contexto Económico de la Universidad Diego Portales y Fundación Chile Mujeres. Información al trimestre enero-marzo 2023. N°12, 1-13. Recuperado de: <https://www.chilemujeres.cl/zoom-de-genero/>

OECD (2007). *Babies and Bosses - Reconciling Work and Family Life: A Synthesis of Findings for OECD Countries*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264032477-en>.

OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>.

OIT & PNUD (2009). *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Santiago de Chile. Recuperado de: [https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS\\_111376/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_111376/lang-es/index.htm)

Owen, C. L., Scherer, R. F., Sincoff, M. Z., & Cordano, M. (2003). Perceptions of women as managers in Chile and the United States. *American Journal of Business*, 18(2), 43-50.

Park, S., & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326-1351.

Patti, P. P. (2014). *Measuring ROI in a Work-at-Home Program: Family Mutual Health and Life Insurance Company (FMI)*. Beverly, MA: Scrivener Publishing LLC.

Peters, P., & Van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430447.

Poelmans, S. A., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128-147.

Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., et al. (2020). Pandemic programming: how COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. *Empir. Softw. Eng.* 25, 4927–4961. doi: 10.1007/s10664-020-09875-y

Razavi, S. (2007). The political and social economy of care in the development context. Conceptual issue, research questions and policy options (Gender and Development Programme Paper Number 3). United Nations Research Institute for Social Development.

- Rocha, L. A., Cárdenas, L. Q., Silva, N. G. A., and de Almeida, C. A. S. (2021). The Covid-19 pandemic and its impact on the performance of firms: an analysis based on world bank microdata. *J. Develop. Areas*. 55, 411–433. doi: 10.1353/jda.2021.0072
- Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M., and Raij, A.-L. (2017). 'New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowl. Manag. Res. Practice*. 13, 382–390. doi: 10.1057/kmrp.2013.57
- Saraceno, C. (2006). Introduzione. Usi e abusi del termine conciliazione. *Economia & lavoro*, 40(1), 31-0.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x>
- SENCE & ARSChile (2017). Informe Trayectorias Laborales. Evaluación de Implementación de Programas Subsidio al Empleo Joven y Bono al Trabajo de la Mujer año 2016. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y ARSChile Spa. Disponible en: [https://sence.gob.cl/sites/default/files/articles-8643\\_archivo\\_03.pdf](https://sence.gob.cl/sites/default/files/articles-8643_archivo_03.pdf)
- Sherman, E. L. (2020). Discretionary remote working helps mothers without harming non-mothers: evidence from a field experiment. *Manag. Sci.* 66, 1351–1374. doi: 10.1287/mnsc.2018.3237
- SII (2023). Análisis comparativo de la empresa. Servicio de Impuestos Internos. Programa de Educación Fiscal. Módulo II: Gestión de Pequeña Empresa. Recuperado de: <https://www.sii.cl/destacados/educacion/siieduca/material-educativo-estudiantes-media-material.html>
- St George, I., Baker, J., Karabatsos, G., Brimble, R., Wilson, A., and Cullen, M. (2009). How safe is telenursing from home? *Collegian*. 16, 119–123. doi: 10.1016/j.colegn.2009.05.002
- SUBTRAB (2023). Minuta: Proyecto de Ley que modifica el Código del Trabajo en materia de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral. Unidad de Transversalización de Género. Unidad de Estudios, Subsecretaría del Trabajo, Junio 2023.
- Timewise (2022). The Timewise Flexible Jobs Index 2022. An annual index of the proportion of UK jobs advertised with flexible working options. Timewise: Talent through flexibility. Available at: <https://timewise.co.uk/article/flexible-jobs-index/>.
- Tsukamoto, Y. (2021). Rethinking telecommuting with an i-Deals perspective. *Annals of Business Administrative Science*, 20(1), 33-46. <https://doi.org/10.7880/abas.0210115a>
- van der Lippe, T., and Lippenyi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *N. Technol. Work Employ.* 35, 60–79. doi: 10.1111/ntwe.12153
- Varma, K. V., Ho, C. I., Stanek, D. M., & Mokhtarian, P. L. (1998). Duration and frequency of telecenter use: Once a telecommuter, always a telecommuter? *Transportation Research Part C*, 6, 4768.

Vega, R. P., Anderson, A. J., and Kaplan, S. A. (2014). A within-person examination of the effects of telework. *J. Bus. Psychol.* 30, 313–323. doi: 10.1007/s10869-014-9359-4

Viete, S., and Erdsiek, D. (2020). Mobile information technologies and firm performance: the role of employee autonomy. *Inform. Econ. Pol.* 51, 100863. doi: 10.1016/j.infoecopol.2020.100863

Villanueva, A., & Lin, K. H. (2020). Motherhood wage penalties in Latin America: The significance of labor informality. *Social Forces*, 99(1), 59-85. <https://doi.org/10.1093/sf/soz142>

Vrchota, J., Maříková, M., & Řehoř, P. (2020). Teleworking in SMEs before the onset of coronavirus infection in the Czech Republic. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 151-164.

Zhang, T., Gerlowski, D., and Acs, Z. (2021). Working from home: small business performance and the COVID-19 pandemic. *Small Bus. Econ.* 58, 611–636. doi: 10.1007/s11187-021-00493-6

# Anexos

Tabla A1: Adopción de modelos de adaptabilidad laboral en Europa previo a la pandemia por Covid19 (2015), según país.

País	Porcentaje de trabajadores que declara beneficio	
	<i>Flexitime (%)</i>	<i>Flexiplace (%)</i>
Suecia	0.53	0.21
Dinamarca	0.52	0.26
Noruega	0.50	0.2
Países Bajos	0.46	0.23
Finlandia	0.45	0.22
Austria	0.34	0.15
Bélgica	0.33	0.17
Luxemburgo	0.31	0.14
Francia	0.31	0.18
Suiza	0.30	0.14
Reino Unido	0.30	0.16
Estonia	0.30	0.13
Alemana	0.29	0.7
<b>UE30</b>	<b>0.25</b>	<b>0.12</b>
Slovenia	0.22	0.13
Irlanda	0.21	0.14
Polonia	0.18	0.1
Latvia	0.18	0.1
República Checa	0.18	0.08
España	0.16	0.09
Italia	0.16	0.05
Hungría	0.14	0.14
Malta	0.13	0.09
Portugal	0.11	0.1
Croacia	0.11	0.09
Slovakia	0.10	0.04
Grecia	0.10	0.08
Chipre	0.09	0.07
Lituania	0.08	0.09
Rumania	0.08	0.01
Bulgaria	0.05	0.05

Notas: Países ordenados en orden descendente en *flexitime*. UE30 corresponde al promedio de los 30 países presentados.

Fuente: Elaboración propia en base a Figuras 1 y 2 de Chung & Van der Lippe (2020) con datos de *European Working Conditions Survey* del año 2015.

Tabla A2: Porcentaje de empleados usando teletrabajo en países de la OECD en 2015, según sector productivo

<b>Sectores</b>	<b>Subcategorías OECD (2020)</b>	<b>Empleados usando teletrabajo 2015 (%)</b>
Servicios intensivos de conocimiento (50%)	Información y comunicación	60
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	55
	Actividades financieras y de seguros	38
Servicios menos intensivos en conocimiento (30%)	Actividades inmobiliarias	52
	Actividades de distribución y servicios de comida	33
	Actividades administrativas y servicios de apoyo	32
	Transporte y bodegaje	31
	Comercio al por mayor y por menor y reparaciones	25
Manufactura (25%)	Manufactura	25
Servicios fuera de mercado: gubernamentales o sin fines de lucro (39%)	Actividades extra-territoriales	60
	Educación	48
	Arte, entretenimiento y recreación	45
	Administración pública y defensa	39
	Otros servicios	39
	Actividades de los hogares	31
	Actividades de salud humana y trabajo social	22
Otras industrias (41%)	Agricultura, Forestal, Pesca	51
	Construcción	41
	Electricidad, Gas, Vapor y Aire Acondicionado	40
	Servicios de agua y tratamiento de aguas servidas	33
	Minería	29

Fuente: Adaptación de OECD (2020).



Tabla A3: Porcentaje de empleados usando teletrabajo en países de la OECD en 2015, según ocupación y nivel de habilidad

Nivel	Ocupación	Empleados usando teletrabajo 2015 (%)
Alta habilidad (48%)	Directores ejecutivos, altos funcionarios y legisladores	68
	Profesionales en TIC	61
	Directivos en administración y comercio	58
	Técnicos en información y comunicaciones	57
	Profesionales jurídicos, sociales y culturales	56
	Profesionales de la educación	55
	Gerentes de producción y servicios especializados	54
	Profesionales de la ciencia y la ingeniería	53
	Profesionales de la administración y empresas	49
	Profesionales asociados de administración y negocios	48
	Gerentes de hostelería, retail y otros servicios	45
	Profesionales jurídicos, sociales, culturales y afines	41
	Profesionales asociados a ciencias e ingeniería	29
	Profesionales asociados a salud	20
	Profesionales de la salud	20
Mediana habilidad (28%)	Trabajadores agrícolas calificados orientados al mercado	55
	Trabajadores de oficios eléctricos y electrónicos	41
	Trabajadores de la construcción y oficios afines	40
	Trabajadores forestales y de caza calificados orientados al mercado	38
	Trabajadores de la artesanía y la imprenta	31
	Conductores y operadores de plantas móviles	29
	Oficinistas y digitadores	27
	Trabajadores artesanales de alimentos, madera, prendas de vestir y otros	26
	Otros trabajadores de apoyo administrativo	25
	Empleados de digitalización y registro numérico y material	22
	Trabajadores del metal, maquinaria y oficios afines	21
	Trabajadores de ventas	19
	Trabajadores de atención al cliente	17
	Ensambladores	10
	Operadores de máquinas y plantas estacionarias	8
Baja habilidad (27%)	Vendedores callejeros y servicios afines	43
	Servicios de seguridad	37
	Obreros agrícolas, forestales y pescadores	36

	Retiro de basura y otros servicios básicos	33
	Cuidado remunerado	31
	Trabajadores de servicios personales	30
	Asistentes de preparación de alimentos	17
	Obreros en manufactura, transporte y otros	16
	Aseo y ayudantes	15

Fuente: Adaptación de OECD (2020).