

SEPTIEMBRE 2022

# El futuro del trabajo

*Tendencias laborales 2022*

María José Bosch  
María Paz Riumalló  
María José Urzúa





## ÍNDICE ESTUDIO

- Introducción
- Contenido Conceptual
- Metodología
- Resultados
  - El futuro del trabajo
  - El futuro de la fuerza laboral
  - El futuro de las condiciones laborales
  - Tendencias en retención
- Conclusiones

# INTRODUCCIÓN

Mucho se ha hablado del **futuro del trabajo**. Desde hace años, se predice que en un futuro próximo podría cambiar la forma en que se trabaja. Según los expertos, este proceso se vería determinado principalmente por la **automatización de las tareas trabajo**, el uso de inteligencia artificial y la transformación digital de los procesos dentro de las organizaciones (Schwartz, Hatfield, Jones y Anderson, 2019). Sin embargo, existen otras aristas en el entorno organizacional que han tenido un efecto sobre un futuro posible en la esfera laboral.

Desde la irrupción de la pandemia del COVID-19, se aceleró la digitalización de los procesos de trabajo y con ellos se abrieron nuevas posibilidades acerca de los lugares y plataformas a través de las que las labores pueden realizarse. Lo anterior ha facilitado las **modalidades más flexibles** gracias a la posibilidad de trabajar de manera asincrónica y en lugares distantes (Zelada, 2020). Asimismo estas **nuevas condiciones de trabajo**, han propiciado el surgimiento de nuevos tipos de relación laboral, tales como el trabajo freelance y empleo temporal (Schwartz, Hatfield, Jones y Anderson, 2019).

Adicionalmente, las prolongadas cuarentenas y la incertidumbre configuraron **nuevos patrones de conducta en la fuerza laboral**. Por un lado, diversos eventos disminuyeron la oferta de trabajadores, tales como la prevalencia del agotamiento o *burnout* y las mismas cuarentenas (Randstad, 2022). Sin embargo, esta escasez de oferta se prolongó una vez levantadas las restricciones.

Por otro lado, se vieron comportamientos inéditos en las personas empleadas. Tal es el caso de los empleados *boomerang*, quienes renunciaron voluntariamente en los tiempos más álgidos de la pandemia, para luego retornar a su misma organización una vez se estabilizó el contexto. Este fenómeno se ha denominado “La Gran Renuncia” y gatilló una competencia por el talento nunca antes vista a fines del 2021 y principios del año 2022 (De Smet, Dowling, Baldocchi y Schanninger, 2022).

# INTRODUCCIÓN

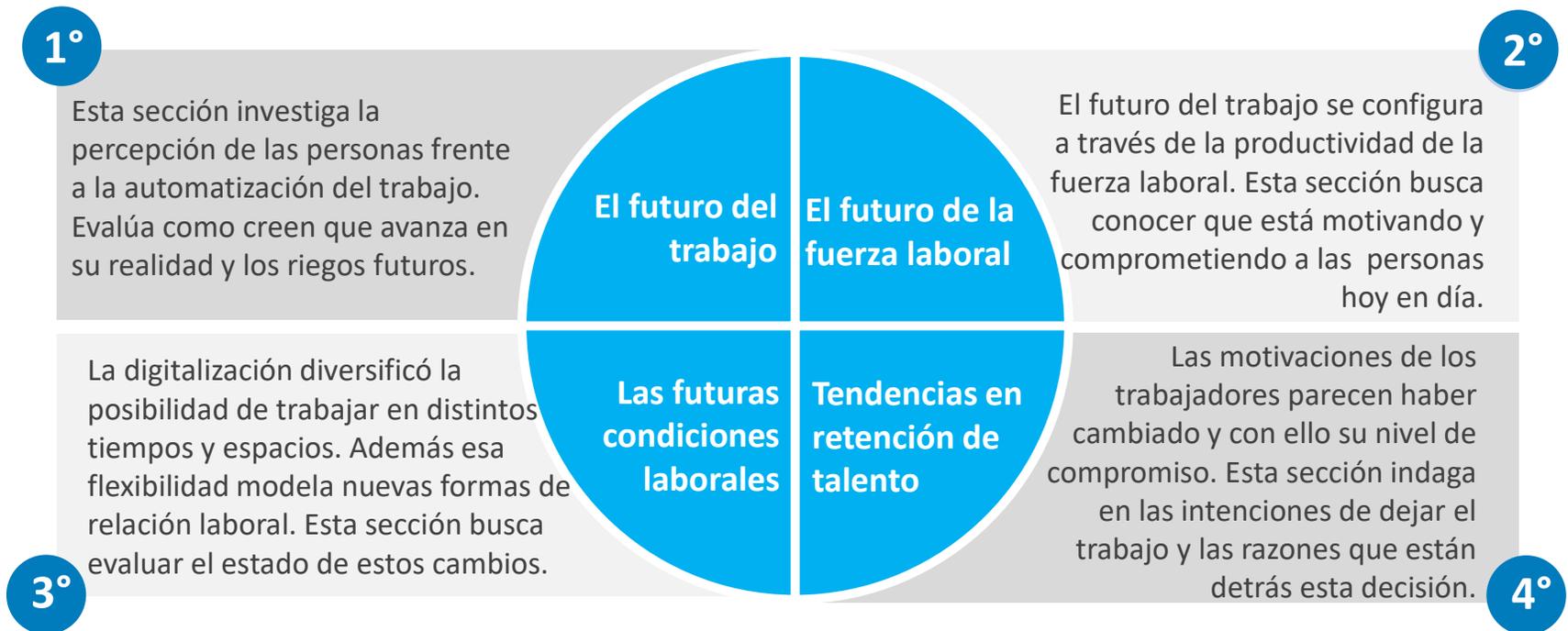
En el caso de el comportamiento de la fuerza laboral, puede decirse que previo a la pandemia ya se vaticinaban **desafíos en el ámbito de retención del talento**. Las tasas de rotación estaban siendo cada vez más altas, fenómeno que se asociaba al ingreso de la generación Z a la fuerza de trabajo.

Según diversos estudios, esta generación traía nuevas motivaciones laborales y, por cierto vitales, que ponían en entredicho los métodos tradicionales de gestión del talento (Randstad, 2022). Sin embargo, cabe recordar que en eventos económicos contra cíclicos las tasas de rotación han bajado, tal como ocurrió en el año 2016 ante las expectativas de bajo crecimiento (Randstad, 2016).

En este contexto, cabe preguntarse si las tendencias de motivación y retención de talento detectadas en la transición 2021-2022 persisten, o si más bien, el nuevo escenario económico global y nacional ha impactado las dinámicas trabajador-empleador.

Dado lo anterior, el **Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School**, en conjunto con la consultora **Offerwise**, decidieron aunar fuerzas para llevar a cabo una investigación que tenga como objetivo comprender cómo la fuerza laboral chilena se está comportando frente a las distintas aristas que componen el futuro del trabajo, a saber, automatización, la futura fuerza laboral y sus motivaciones, las futuras condiciones laborales y la nueva forma de retener talento.

# CONTENIDO CONCEPTUAL





# METODOLOGÍA

# METODOLOGÍA

## METODOLOGÍA:

Estudio cuantitativo, en Chile, realizado de manera aleatoria en base al panel de Offerwise con cuestionario online. N=800

## PÚBLICO OBJETIVO:

Hombres y Mujeres de edad 25 - 64 años insertos en el mercado laboral

## DÓNDE:

Levantamiento en todo Chile con estratos ABC1, C2, C3, D

## LEVANTAMIENTO:

Agosto 06 al 12 de 2022

Margen de error: +/- 3.5% para la muestra total considerando un intervalo de confianza del 95%.

## DISEÑO MUESTRAL

	RM 46%	Centro y Sur 35%	Norte 19%	
	Hombres 38%	Mujeres 62%		
	25-34 37%	35-44 34%	45-54 24%	55-64 6%
	ABC1 32%	C2 22%	C3 12%	D 8%



# RESULTADOS



# EL FUTURO DEL TRABAJO

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## AUTOMATIZACIÓN

### Percepciones respecto a la automatización

Las formas de trabajar han evolucionado a lo largo de la historia. Desde el trabajo artesanal al industrial ha habido un gran cambio. Hoy en día, la revolución de la información y el conocimiento ha abierto la posibilidad de la robotización y automatización de procesos rutinarios. En este escenario, las tareas que seguirían realizando las personas se asociarían a la **resolución de problemas y la gestión de las relaciones humanas** dentro y fuera de la organizaciones (Schwartz, Hatfield, Jones y Anderson, 2019 p.3).

De acuerdo al Foro Económico Mundial, esto no implicaría necesariamente un reemplazo de la fuerza laboral por inteligencia artificial, ya que, el uso de estas tecnologías debería complementarse con habilidades humanas (World Economic Forum 2018: Schwartz, Hatfield, Jones y Anderson, 2019). Ahora bien, para el 2020 se constató que el proceso de automatización se había acelerado más de lo esperado, de manera que **para el 2025 se perderán 85 millones de empleos a nivel mundial**. De todas formas, **se predice que nacerán 97 millones de empleos derivados de la colaboración máquinas-personas**. A pesar de lo anterior, esto significa un gran desafío en términos de capacitación en las habilidades requeridas para ejecutar las nuevas labores que se demandarán (World Economic Forum, 2020).

Según Brynjolfsson y McAfee (2014), el avance hacia mayor automatización puede ser positivo, en la medida en que las personas tengan niveles de calificación que les permitan insertarse en la nueva realidad de laboral. Sin embargo, este sería un mal momento de las historia para quienes no han logrado adquirir las nuevas habilidades requeridas, en quienes debería estar el foco de recapacitación.

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## AUTOMATIZACIÓN

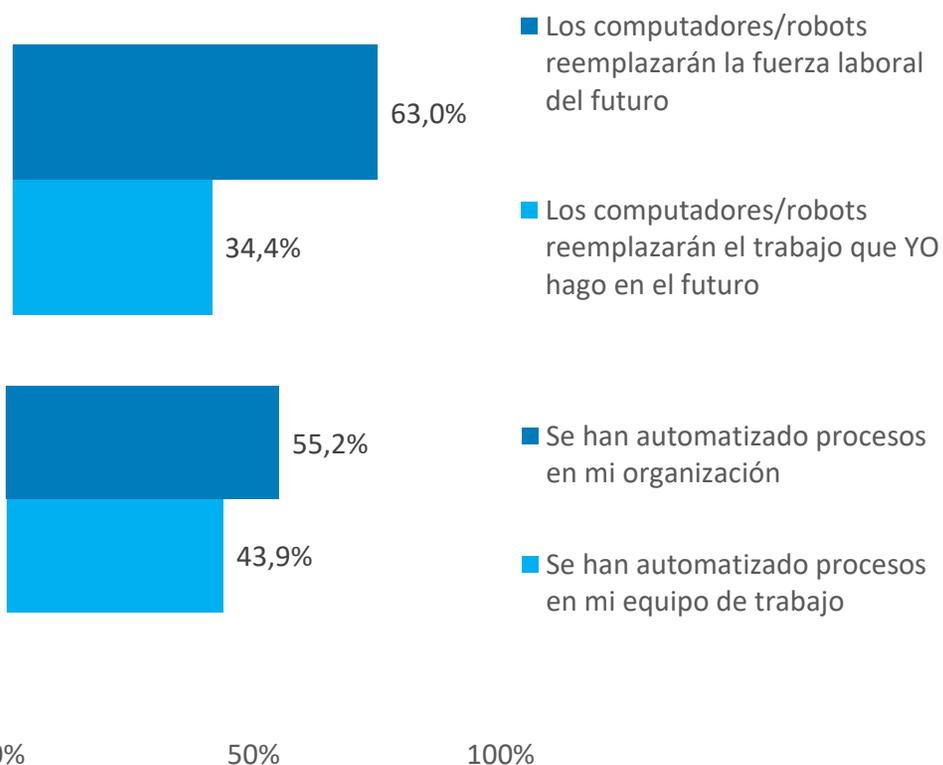
### Percepciones respecto a la automatización

Dado este futuro inminente, se buscó comprender cuál era la percepción de las personas respecto del avance de la automatización y digitalización. Por esto, en primer lugar, se realizaron una serie de preguntas que dan cuenta del riesgo que perciben las personas respecto de la automatización a nivel social y personal. De esta manera los datos abordan los siguientes temas:

- **Percepciones futuras de automatización:** se preguntó la posibilidad de que los computadores y robots reemplazarán primero, a la fuerza laboral del futuro en general versus el propio puesto de trabajo. Esto en una escala del 1 al 5 donde 1 correspondía a “Nada posible” y 5 a “Muy posible”.
- **Percepciones actuales de automatización:** se consultó por la aplicación efectiva de procesos de automatización dentro de la propia organización y equipo de trabajo. Además, se preguntó cuántos de estos procesos habían sido automatizados, en una escala del 1 al 5 donde 1 es “Ninguno” y 5 son “Todos”.
- **Percepciones de automatización por rubro:** se preguntó a las personas que tan reemplazables podrían ser los trabajos en una serie de rubros laborales.

# EL FUTURO DEL TRABAJO AUTOMATIZACIÓN

Gráfico N°1 Percepciones futuras y actuales de la automatización



## Percepciones futuras de la automatización

- Un 63,0% de los encuestados consideraba **algo probable o muy probable**, que los computadores o robots reemplazarán la fuerza laboral del futuro.
- Sin embargo, no parecen percibir una amenaza a sus propios puestos de trabajo. Esto, porque solo un tercio cree **algo probable o muy probable** que su puesto de trabajo sea reemplazado.

## Percepciones actuales de automatización

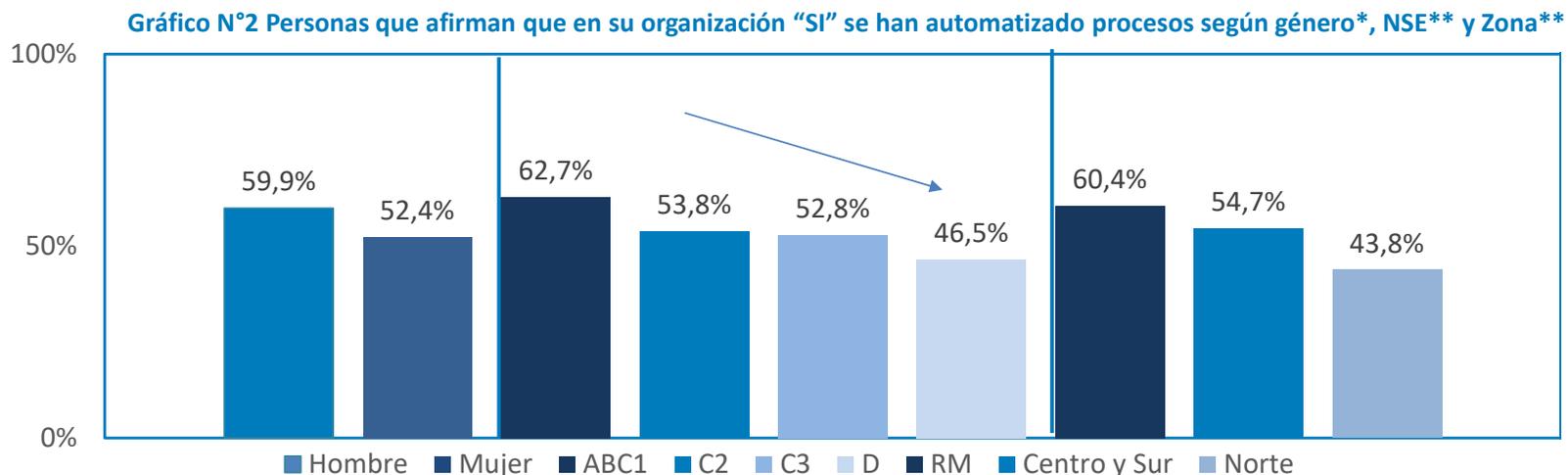
- Un poco más de la mitad de los encuestados afirmó que en sus **organizaciones** ya se habían automatizado procesos de trabajo (55,2%).
- Entre estos, un 43,9% indicó que se habían automatizado procesos dentro de su **equipo de trabajo**.

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## AUTOMATIZACIÓN

Al hacer un zoom, frente a la **percepción actual de automatización**, hubo hallazgos interesantes a **nivel organización**:

- Existían **diferencias de género** ante la percepción de automatización en la propia realidad. Los hombres (59,9%) declaraban en mayor medida que las mujeres (52,4%) que dentro de su organización se habían automatizado procesos.
- A mayor **nivel socioeconómico**, una mayor proporción de personas afirmaba que en su organización se automatizaron procesos.
- A **nivel geográfico**, se encontró que un 60,4% de las personas de la RM habían vivido automatización en sus organizaciones, seguido de las del Centro-Sur (54,7%), mientras que solo el 43,8% de las personas que vivían en el Norte lo afirmaban así.



\* Diferencias estadísticamente significativas a un 90%\* y un 95%\*\* de nivel de confianza

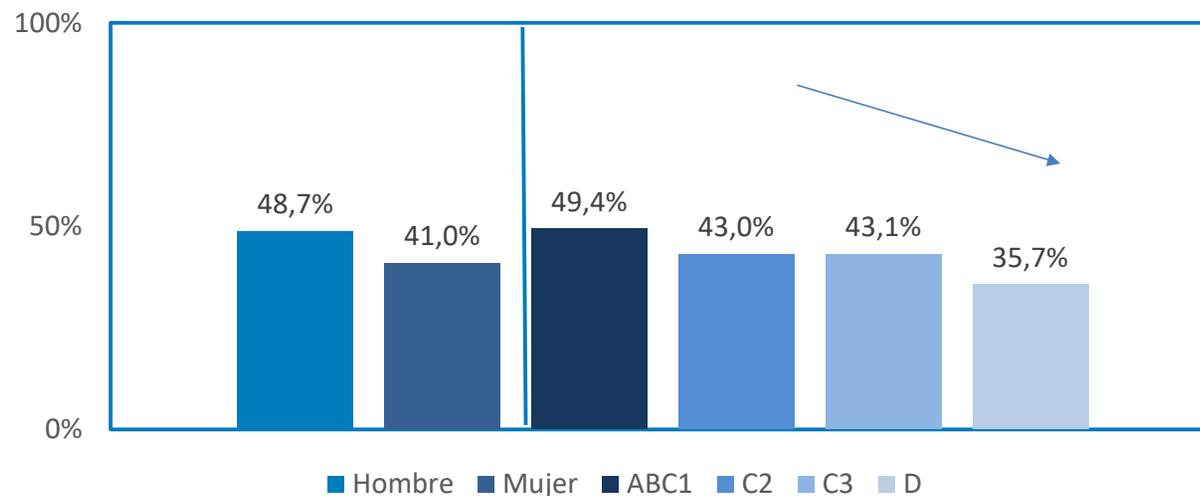
# EL FUTURO DEL TRABAJO

## AUTOMATIZACIÓN

A **nivel de equipo de trabajo**, también hubo hallazgos al indagar diferencias sociodemográficas frente a la **percepción de automatización en la propia realidad**:

- Respecto de las **diferencias de género** se repite la tendencia. Los hombres (48,8%) declaraban en mayor medida que las mujeres (41,0%) que en su equipo se habían automatizado procesos.
- Nuevamente a mayor **nivel socioeconómico**, una mayor proporción de personas afirmaba que en su equipo se automatizaron procesos.

Gráfico N°3 Personas que afirman que en su equipo "SI" se han automatizado procesos según género\* y NSE\*\*



\* Diferencias estadísticamente significativas a un 90%\* y un 95%\*\* de nivel de confianza

# EL FUTURO DEL TRABAJO

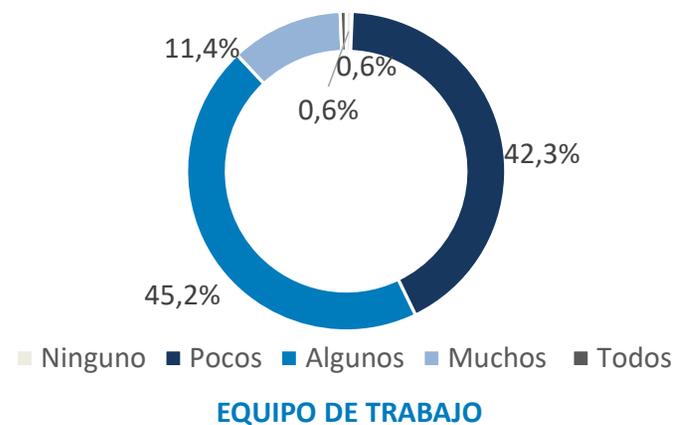
## AUTOMATIZACIÓN

### ¿Qué tanto se ha automatizado?

Para responder esta interrogante se le preguntó a las personas cuántos procesos se habían automatizado en su organización y equipos, a lo que podían responder en una escala del 1 al 5, donde 1 era “Ninguno” y 5 “Todos”.

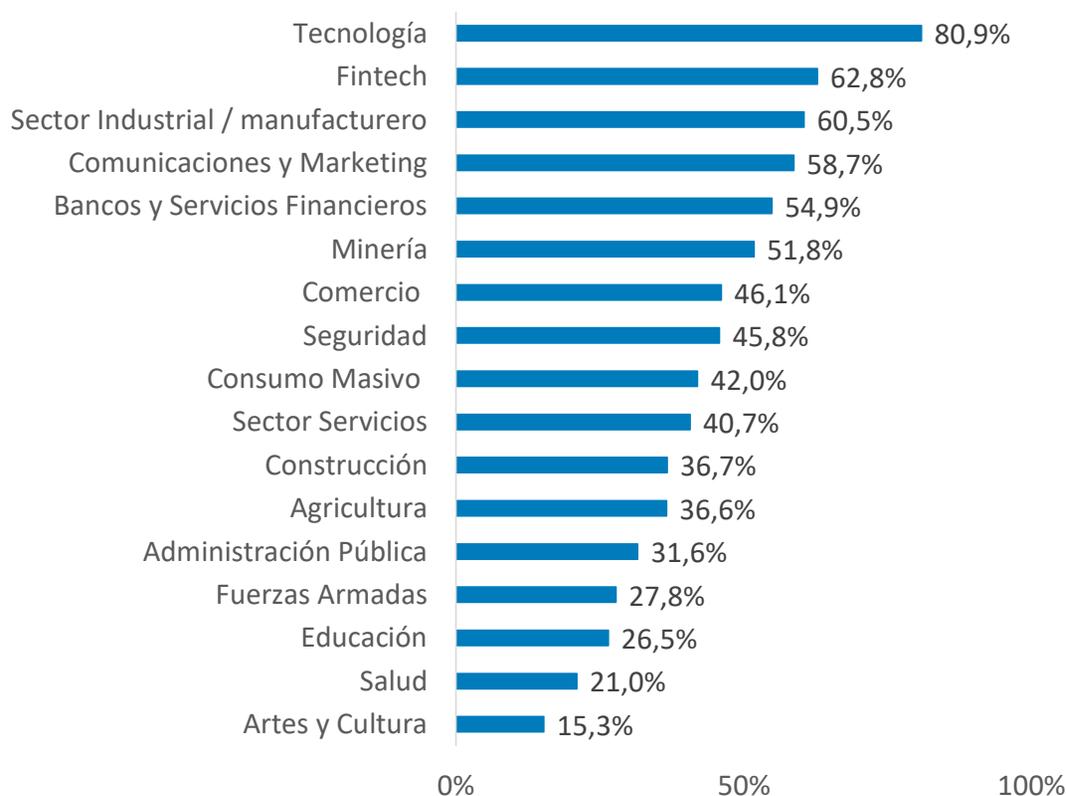
Se encontró que, **la automatización total de los procesos se da en baja medida** y es similar a nivel organizacional y de equipos. Más bien, las personas estiman que dentro de su organización (42,0%) y equipos **pocos** procesos se han automatizado (42,3%). También había un porcentaje que declaraba que, tanto a nivel organizacional (45,6%) y de equipo (45,2%), solo **algunos** procesos han evolucionado en esa dirección. Finalmente solo el 12,0% de las personas, consideraba que en su organización se habían automatizado **muchos** procesos, cifra similar a nivel de sus equipos (11,4%).

Gráfico N°4 Cantidad de procesos de trabajo que se han automatizado a nivel organización y equipo



# EL FUTURO DEL TRABAJO AUTOMATIZACIÓN

Gráfico N°5 Percepciones de automatización futura en distintos rubros



## Percepción de riesgo de reemplazo de la fuerza laboral por industria

Se les preguntó a las personas cuáles creían que serían las industrias más reemplazables por computadores o robots en el futuro. Así en una escala del 1 al 5 donde 1 era “Nada reemplazable” y 5 “Totalmente reemplazable” se encontraron los siguientes resultados:

- La percepción de riesgo es más alta para las industrias que utilizan la tecnología en sí para operar, tales como tecnología (80,9%), fintech (62,8%) y el sector industrial y manufacturero (60,5%).
- El sector comunicaciones y marketing, también tiene bastante percepción de riesgo de reemplazo (58,7%), seguido de los trabajos en bancos y sector financiero en general (54,9%). Además el 51,8% de las personas creía que la minería podía ser totalmente o bastante reemplazable por máquinas y robots.
- Los sectores más protegidos a juicio de las personas serían la salud (21,0%) y las artes y cultura (15,3%).

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## AUTOMATIZACIÓN

- Un gran porcentaje de personas percibe que los computadores y robots reemplazarán la fuerza laboral del futuro, pero en mucho menor medida creen que esto ocurrirá con sus propios puestos de trabajo.
- Más de la mitad de las personas afirma que en su propia organización ya se han automatizado procesos. Quienes están más conscientes de estos son los hombres, personas de mayor nivel socioeconómico y quienes viven en la Región Metropolitana.
- En cuanto a la cantidad de procesos de trabajo que se han automatizado, se avista que estos son en general pocos, tanto a nivel organización como equipo.
- Se percibe que las industrias con más probabilidad de automatización, son las que más requieren de tecnología e inteligencia artificial para operar, tales como las fintech, el sector tecnológico y manufacturero.



# **EL FUTURO DE LA FUERZA LABORAL**

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## LA FUERZA LABORAL DEL FUTURO

En el último tiempo, han surgido dudas respecto de las **motivaciones** que permiten el compromiso de los trabajadores para con la organización. En un contexto de mayor estabilidad económica, los años previos a la pandemia habían tenido niveles de rotación en empresas nunca antes vistos. Esta conducta, se atribuía a la irrupción de la generación millennial dentro de la fuerza laboral. Se argumentaba que esta generación se caracterizaba por valorar en mayor medida **el propósito laboral** y su **desarrollo profesional** por sobre la estabilidad económica y la permanencia constante dentro de una única organización (Gallup, 2016).

Posteriormente, distintos hechos han puesto desafíos sobre las empresas y los trabajadores. Por un lado, la estabilidad del mercado laboral no ha sido constante y sus dinámicas han sufrido cambios abruptos en los últimos dos años. Por otro lado, eventos disruptivos han puesto en evidencia la prevalencia de problemas de salud mental en las personas y una crisis de cuidados.

Esto último, es un desafío para las organizaciones en términos de motivación laboral. Aunque el trabajo no siempre sea la principal causa de los problemas de salud mental, el estrés de la vida personal traspasa la barrera laboral y tiene inminentes efectos sobre las organizaciones (Gallup, 2022). Dado lo anterior, las organizaciones líderes en el apoyo del bienestar de sus colaboradores han implementado estrategias como modalidades de trabajo flexibles y normas de desconexión digital (McKinsey, 2021). Adicionalmente han diseñado estrategias de apoyo a la salud mental de colaboradores entre los años 2020 y 2021 (Fundación Chile Unido, 2021).

Aun así, los síndromes como el *burnout* y las emociones negativas en la vida no han parecido mermar. Según la encuesta Gallup (2022), la región de Latinoamérica y el Caribe, presenta uno de los niveles más altos de emociones negativas en los trabajadores y la sensación de que la vida se ha vuelto complicada e incierta.

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## MOTIVACIÓN LABORAL Y TRABAJO IDEAL

Lo anterior hace surgir una serie de interrogantes respecto a qué tan motivada está la fuerza laboral en Chile, y cuáles son los impulsores del trabajo en este contexto de incertidumbre. Así, esta sección del estudio midió la **motivación de la fuerza laboral** y las **características ideales de un trabajo**.

Respecto a la motivación laboral, esta se entiende como el motor que propicia la acción en las personas dentro del ambiente de trabajo. El impulso a actuar de las personas, se da por sus necesidades materiales, intelectuales y afectivas. Por esta razón existen tres tipos de motivaciones que determinan como las personas se comportan y toman decisiones en el mundo del trabajo (Taylor & Kavanaugh, 2005).

**Motivación extrínseca:** es aquella que lleva a realizar acciones por un impulsor externo, tales como la recompensa monetaria y emocional del reconocimiento del trabajo.

**Motivación intrínseca:** es la que impulsa a las personas a actuar dado que la actividad es de su interés o disfrutan de ella. Esta permite la inmersión de las personas en las tareas.

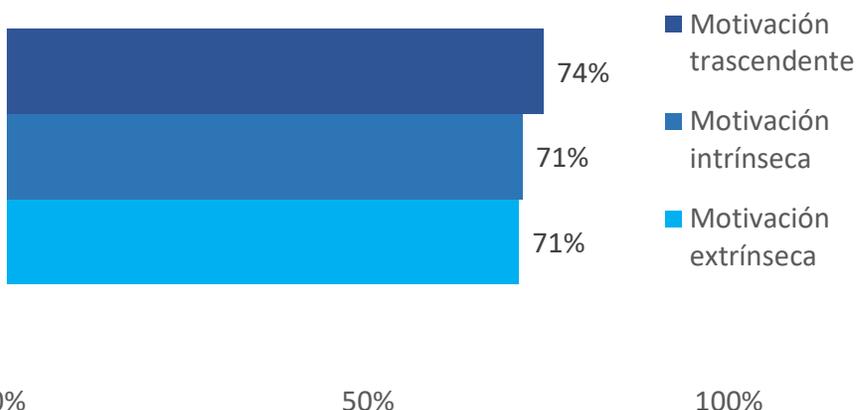
**Motivación trascendente:** es aquella que nace de la interacción con las otras personas. A nivel laboral se entiende como el actuar para servir a otros o a un propósito mayor (Ryan et. Al, 2019).

Para medir este tipo de motivaciones se utilizó la batería de preguntas de Grant (2008). Es decir, se les preguntó a las personas que tan ciertas son una serie de afirmaciones referentes a los tres tipos de motivación, para luego generar los indicadores que exponemos a continuación.

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## MOTIVACIÓN LABORAL

Gráfico N°6 Motivaciones Laborales



### Tipos de motivación

- En el gráfico N°6 se observó que las personas encuestadas tienen un **nivel similar de motivación en los tres planos**. Es decir, se ven motivadas por **ayudar a otros y el sentido del trabajo** (74%), trabajan porque su trabajo **les agrada** (71%) y porque le permite satisfacer sus **necesidades materiales** (71%).
- Al comparar según género, nivel socioeconómico y edad, **NO** se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ningún tipo de motivación, lo que se muestra en la tabla N°1. Esto desmitifica por ejemplo, que las **nuevas generaciones** solo se mueven por el propósito y no buscan estabilidad e ingresos. Solo el hecho de tener hijos permite que las personas presenten mayor motivación en todas sus variantes.

Tabla N°1 Motivaciones según género, NSE, edad e hijos\*\*

	Género		NSE				Edad				Hijos	
	Hombre	Mujer	ABC1	C2	C3	D	25-34	35-44	45-54	55-64	Con Hijos	Sin Hijos
Trascendente	71,4%	76,1%	76,5%	70,9%	74,4%	76,0%	69,5%	74,5%	79,5%	82,6%	76,2%	68,6%
Intrínseca	71,4%	71,5%	72,9%	65,5%	72,3%	77,5%	68,5%	67,9%	79,5%	78,3%	74,0%	63,4%
Extrínseca	71,4%	71,5%	72,9%	65,5%	72,3%	77,5%	71,2%	69,0%	73,2%	71,7%	73,2%	63,9%

20 \*Diferencias estadísticamente significativas a un 90%\* y un 95%\*\* de nivel de confianza

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## TRABAJO IDEAL

Gráfico N°7 Características del trabajo ideal



### Características del trabajo ideal

Además, los encuestados evaluaron que tan importante eran una serie de características del trabajo ideal. De esta manera indicaron que eran bastante importantes y muy importantes los siguientes temas:

- Un **salario** acorde a las expectativas (91,5%) y la **estabilidad** laboral a través de un contrato (90,1%) fueron de las cosas más importantes al considerar un trabajo ideal.
- Un 90,3% consideraba que un **buen clima organizacional** era importante como característica. Asimismo la posibilidad de lograr un **equilibrio entre el trabajo y la familia** era valorada por un 89,4% de los encuestados.
- Otros temas que se valoraban en una menor medida, pero de todas maneras en alto porcentaje era la **existencia de liderazgos empáticos** (88,5%), **beneficios adicionales al sueldo** (88,3%) y **desarrollo de carrera** (87,5%).
- Llama la atención que solo el 77,7% mencionó la importancia de la **flexibilidad horaria** y un 68,6% la posibilidad **de elegir la modalidad de trabajo** (presencial, virtual híbrida).

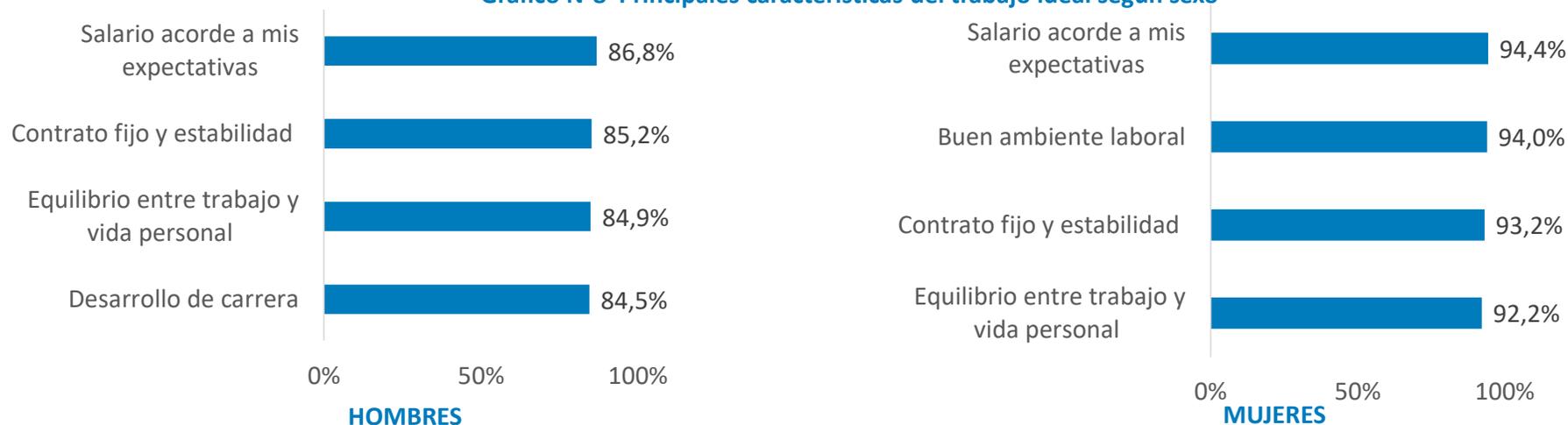
# EL FUTURO DEL TRABAJO

## TRABAJO IDEAL

### El género no cambia en gran medida las condiciones de un trabajo ideal

- Tanto hombres como mujeres consideraban importante una **retribución salarial** acorde a las expectativas, tener un **contrato** fijo y el **equilibrio entre vida laboral y personal**. Ahora bien, siempre una **mayor proporción de mujeres consideraba esto importante** en relación a los hombres.
- Sin embargo, dentro de las cuatro prioridades de los **hombres**, se agregó la importancia del **desarrollo de carrera** dentro de la organización, mientras que las **mujeres** consideraban más importante la existencia de un **buen ambiente laboral**.

Gráfico N°8 Principales características del trabajo ideal según sexo



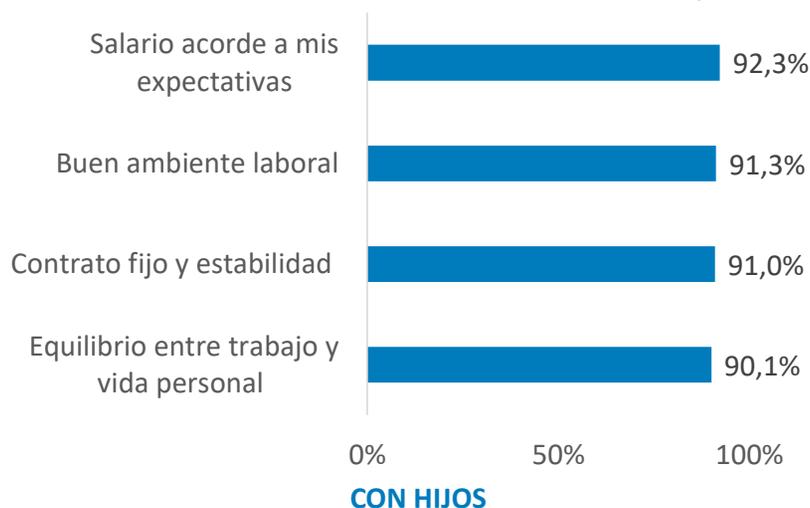
# EL FUTURO DEL TRABAJO

## TRABAJO IDEAL

### Las condiciones de trabajo ideal son similares entre quienes tienen hijos o no los tienen

- Tanto aquellas personas que tenían hijos, como aquellas que no las tenían, consideraban que las cuatro principales características de un trabajo ideal correspondían al salario, contrato que dé estabilidad, equilibrio trabajo y familia y un buen ambiente laboral.
- De todas maneras, aquellas personas que **SI** tenían hijos, reportaban en una proporción levemente mayor que estos ítems eran importantes.

Gráfico N°9 Principales características del trabajo ideal según tenencia de hijos



# EL FUTURO DEL TRABAJO

## TRABAJO IDEAL

### Los liderazgos empáticos son relevantes para quienes inician y finalizan su ciclo laboral

- Al comparar las características del trabajo ideal según grupo etario, se encontró que son transversalmente relevantes, la **estabilidad, un buen salario** y grato **ambiente laboral**. Es más, las características de un trabajo ideal que son consideradas importantes por la mayoría de las personas de la generación Z junto con los millenials son un contrato estable y salarios acorde a sus expectativas.
- El **equilibrio trabajo y familia** comienza a ser una de las cuatro características prioritarias desde los 35 años en adelante. Esto puede deberse a que recién desde esta edad, las personas ya han conformado una familia.
- **Las jefaturas y liderazgos empáticos** están dentro de las cuatro características prioritarias para un trabajo ideal entre los **más jóvenes** (25-34 años) y los **trabajadores senior** (+55 años). Esto indica que tanto al inicio como al fin del ciclo de vida laboral, las personas valoran en mayor medida un buen liderazgo.
- La existencia de un **contrato fijo y estable** esta dentro de las cuatro características más importantes para todos los rangos etarios a excepción de las personas entre 55 y 64 años.

# EL FUTURO DEL TRABAJO

## TRABAJO IDEAL

Gráfico N°10 Principales características del trabajo ideal según rango etario



# EL FUTURO DEL TRABAJO

## LA FUERZA LABORAL DEL FUTURO

- La motivación de la fuerza laboral estaba dentro de los niveles normales, siendo similar a nivel de estratos socioeconómicos, géneros y grupos etarios.
- Solamente tener hijos se asocia a una mayor motivación trascendente, intrínseca y extrínseca.
- Las generaciones más jóvenes **NO** se están moviendo mayoritariamente por el propósito y su desarrollo profesional, ya que este es el único grupo etario donde la motivación monetaria y de status, es mayor que las motivaciones sociales e internas.
- La mayoría de los encuestados afirmó que la características de un trabajo ideal es que este sea retribuido con un salario acorde a las expectativas, seguido de un buen ambiente laboral, contrato estable y equilibrio trabajo y familia. Si bien, la flexibilidad horaria y de elección de modalidad de trabajo, no son la característica de un trabajo con una mayor proporción de preferencia, el porcentaje de personas que las valora es importante.
- A nivel sociodemográfico, las características del trabajo ideal son bastante similares entre sexos y grupos etarios. Llama la atención que el liderazgo empático es más valorado en las personas que inician y quienes finalizan su ciclo laboral (24-35 años y 54-65 años).



# **EL FUTURO DE LAS CONDICIONES LABORALES**

# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO RELACIONES Y MODALIDADES LABORALES

Algunos estudios a nivel global ha dado cuenta de un cambio en las formas que tienen las organizaciones de relacionarse con la fuerza laboral. Por un lado, se habla de un **aumento en la masa laboral flexible**, tales como trabajadores freelance, la subcontratación y la diversificación de las modalidades y lugares de trabajo (Schwartz, Hatfield, Jones y Anderson, 2019). Esta tendencia obedecería a nuevas motivaciones por parte de los trabajadores de tener mayor flexibilidad, las que han podido materializarse gracias a la revolución digital.

En los últimos años, la normalización del trabajo a distancia y de la **flexibilidad laboral** en todas las generaciones llevaba a pensar que este era un fenómeno que había llegado para quedarse. No obstante, para el año febrero el año 2022, el INE informó que tan solo un 10,9% de las personas empleadas estaban bajo esta modalidad de trabajo (INE, 2022). Lo anterior hace cuestionarse la realidad actual del lugar de trabajo, que se predecía migraría a casas, coworks y oficinas alternativas (Schwartz, Hatfield, Jones y Anderson, 2019).

Por esta razón, en la siguiente sección se midió el estado de las condiciones de trabajo en cuatro dimensiones. Esto comprende el tipo de relación laboral, y a su vez las condiciones espaciales y temporales de trabajo. De esta manera, se indagará en qué medida a las relaciones y modalidades laborales de la muestra se han transformado en la dirección que se predecía para el futuro del trabajo.

# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## RELACIONES Y MODALIDADES LABORALES

**Tipo de relación laboral:** se refiere a las condiciones contractuales a las que esta sujeta la persona. Para medirlo se les pidió declarar a los encuestados que tipo de contrato tenían con su empleador, a lo que podían responder sobre la gama de posibilidades que otorga la legislación chilena. Estas serían, contrato indefinido, contrato plazo fijo, prestación de servicios a honorarios, ser el propio empleador o estar subcontratado/outsourcing.

**Modalidad de trabajo real e ideal:** corresponde a las modalidades ya existentes y a aquellas que se han instalado como opción dentro de las organizaciones en los últimos años, pero que han tomado fuerza desde la pandemia. Estas pueden ser modelo 100% presencial, modelo 100% virtual/ Home Office, modelo híbrido y modelo de turnos. Para comprender la realidad y anhelos de los trabajadores se les solicitó que especificaran su modalidad de trabajo real e ideal con las mismas opciones.

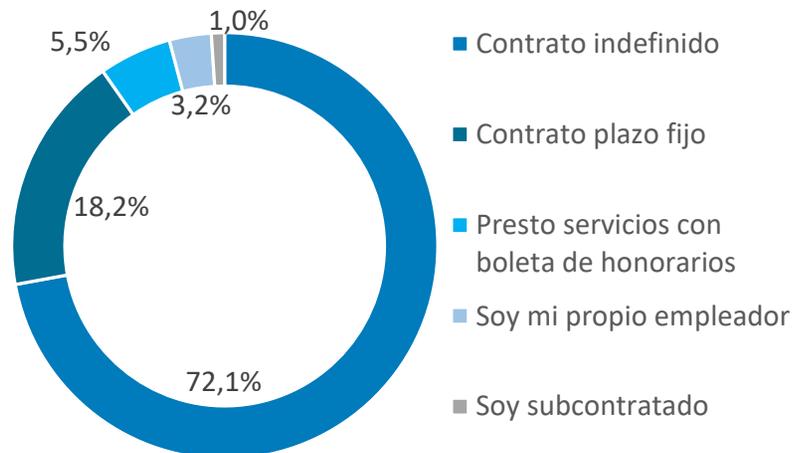
**Modalidad de horarios real e ideal:** son los tipos de horarios que puede tener un trabajo. Se les pidió a los trabajadores que elijan entre las siguientes opciones; horarios fijos (modelo tradicional), franjas horarias establecidas por la organización, horario flexible con ciertos límites y total flexibilidad de horarios. Con el fin de conocer la realidad y situación ideal de los trabajadores respecto a este tema, se les solicitó que especificaran su modalidad horaria real e ideal con las mismas opciones.

**Lugar de trabajo real e ideal:** hace alusión a los lugares físicos donde las personas están realizando su trabajo actualmente y donde les gustaría realizarlo. Esta pregunta daba la posibilidad de elegir una serie de opciones para comprender todos los lugares donde las personas están realizando actualmente su trabajo y dónde lo realizarán si tuviesen la posibilidad. Dentro de las opciones a elegir se encontraba, la empresa/organización, oficinas satélites (ej. Coworks), la casa y/o otros lugares como cafeterías, bibliotecas, etc.

# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## RELACIÓN LABORAL

Gráfico N°11 Tipo de relación laboral



### Tipo de relación laboral

Respecto del tipo de relación laboral se encontró que la muestra se ajusta a modelos bastante tradicionales de contratación:

- La gran mayoría de los encuestados declaró tener un **contrato indefinido** (72,1%), seguido de **contrato plazo fijo** (18,2%).
- Solo un 5,5% de las personas afirmó prestar servicios con boleta de honorarios y un 3,2% dijo ser su propio empleador.
- Las personas subcontratadas representaron una minoría (1,1%).

Analizando estos datos según variables sociodemográficas hubo hallazgos interesantes.

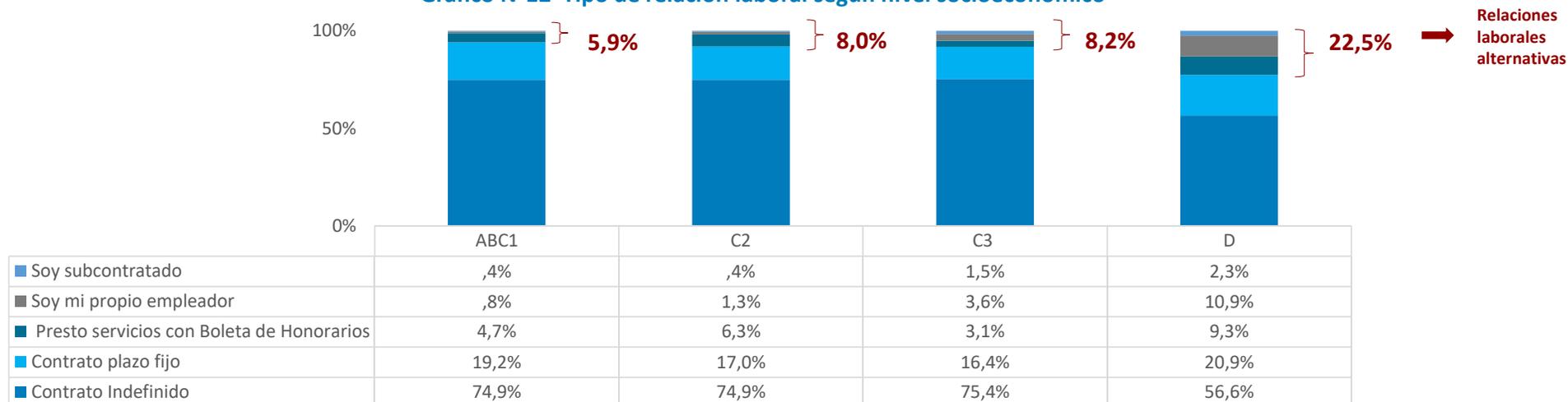
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## RELACIÓN LABORAL

La mayoría de los niveles socioeconómicos tienen un tipo de relación laboral tradicional excepto el segmento D

- Al observar la diferencia socioeconómica de personas contratadas, se encontró que los niveles **ABC1** (74,9%), **C2** (74,9%) y **C3** (75,4) tenían una proporción de personas con **contrato indefinido alta y similar**, mientras que en el nivel D esta caía al 56,6% de los encuestados de dicho segmento.
- Asimismo, el **segmento D** presentaba una mayor proporción de personas en **condiciones laborales menos estables** que el resto de los segmentos. Esto porque había más personas prestando servicios con boleta a honorarios, subcontratadas y que eran su propio empleador.

Gráfico N°12 Tipo de relación laboral según nivel socioeconómico\*\*



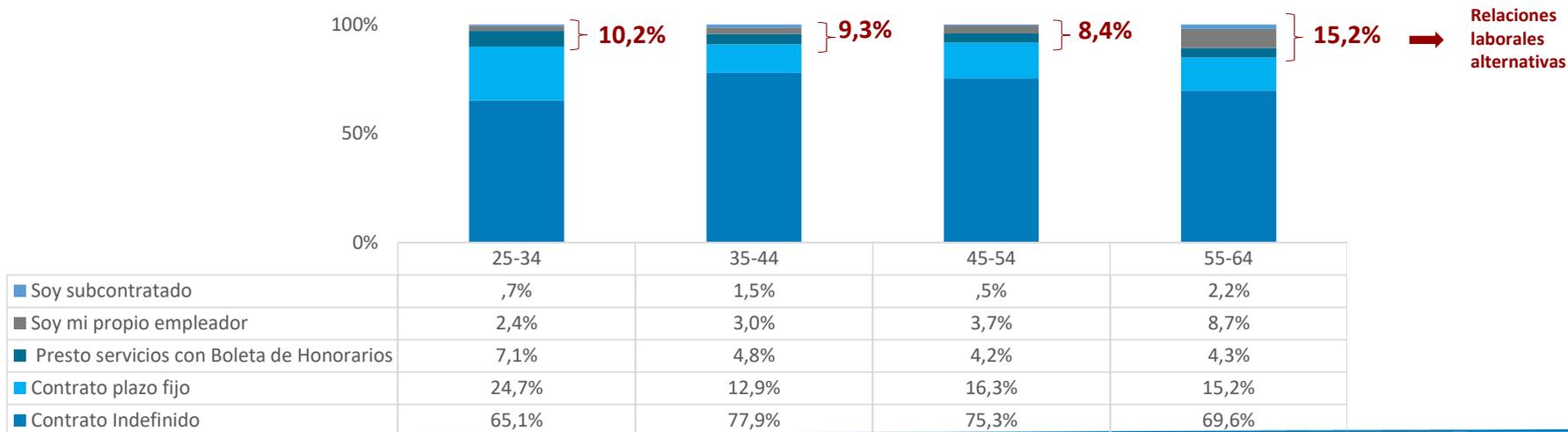
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## RELACIÓN LABORAL

El segmento etario +55 tiene más empleadores propios y los más jóvenes trabajan a honorarios en mayor medida

- Al analizar que ocurre en los distintos segmentos etarios, se encontró que tanto los trabajadores más jóvenes y el segmento +55 presentó en menor medida una **contratación indefinida**.
- Se encontró en particular que la generación entre 24 y 35 años, trabajaba en mayor proporción con contrato fijo (24,7%) y prestando servicios con boleta de honorarios (7,1%) que otros segmentos etarios. En el caso de la generación entre 55 y 64 años, destacó que eran en mayor medida quienes declaraban ser su propio empleador (8,7%) versus los otros grupos etarios.

Gráfico N°13 Tipo de relación laboral según edad\*\*



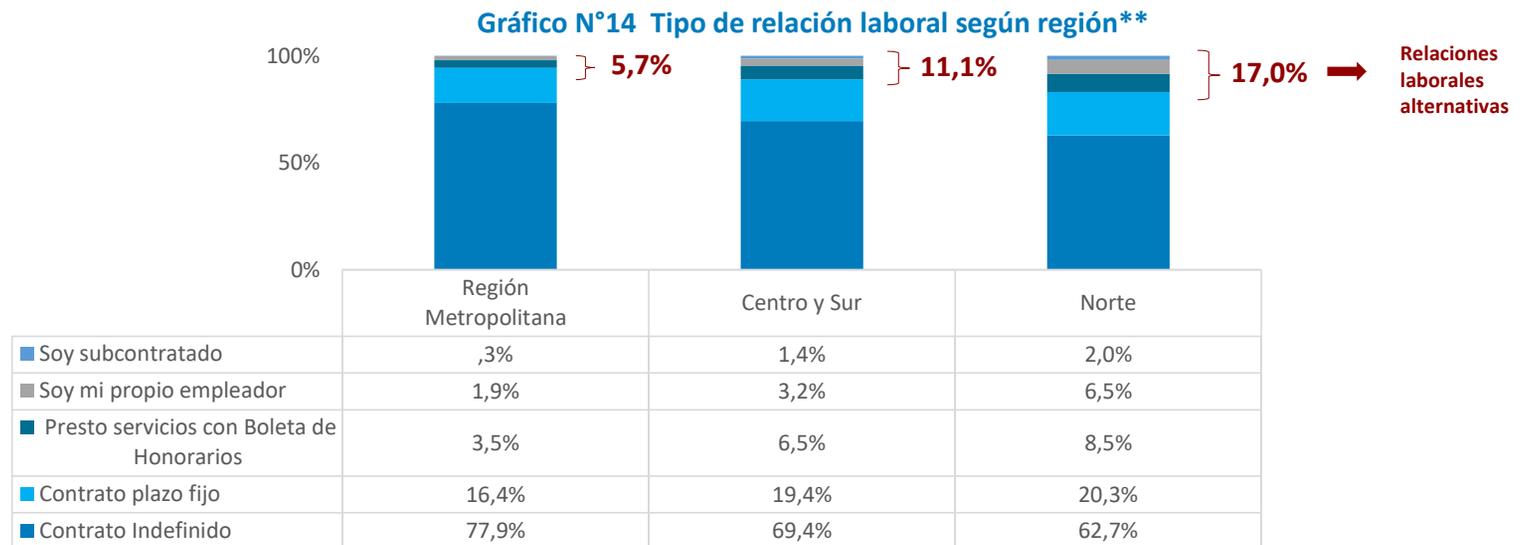
\*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% \*\* de nivel de confianza

# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## RELACIÓN LABORAL

### Las relaciones laborales alternativas se dan en mayor medida a nivel regional

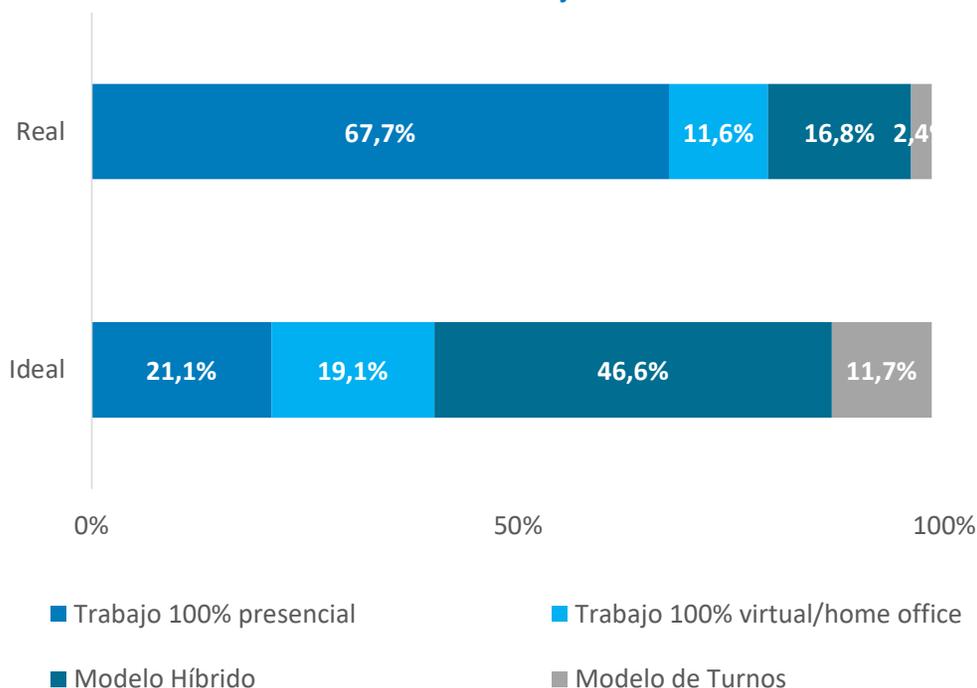
- Existían diferencias significativas en el **tipo de relación laboral** según región. Destacó que la región Metropolitana era la que tenía una mayor proporción de personas trabajando con contrato indefinido (77,9%), seguido de la zona centro-sur (69,4%) y luego de la zona norte del país (62,7%).
- En regiones se encontraron una mayor proporción de personas con **otros tipos de relación laboral**, especialmente en la zona norte. Se destaca que en esta zona existía una mayor proporción de personas trabajando con boleta a honorarios (8,5%) y emprendedores (6,5%).



# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE TRABAJO

Gráfico N°15 Modalidad de trabajo real e ideal



### Modalidad de Trabajo

- Más de dos tercios de la muestra se encontraba en la modalidad de trabajo más tradicional, es decir, **trabajo 100% presencial**. Sin embargo, solo el 21,1% consideraba que esta era su modalidad de trabajo ideal.
- La siguiente modalidad más utilizada correspondía al **modelo híbrido**. En este caso un 16,8% de los encuestados declaraba trabajar así. No obstante, esta es la modalidad más codiciada, ya que el 46,6% de las personas desearía trabajar en modalidad híbrida.
- Un 11,6% de la muestra decía trabajar de manera **100% virtual**, aunque solo un 19,1% afirmaba que este es su modelo de trabajo ideal.
- El **trabajo por turnos** era poco prevalente. Un 2,4% de la muestra trabajaba así, y un 11,7% deseaba dicha modalidad de trabajo.

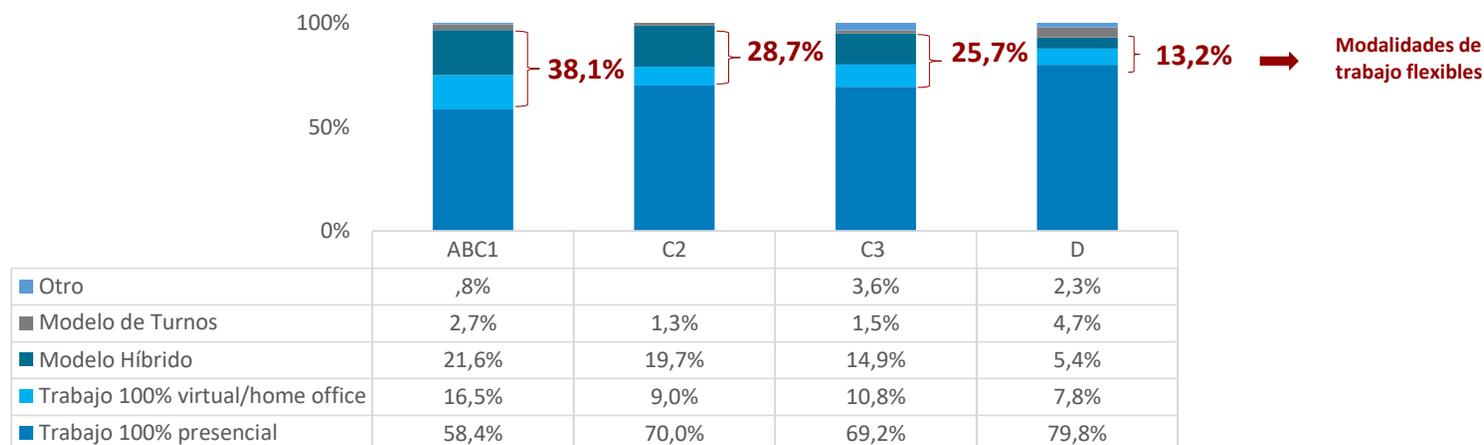
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE TRABAJO REAL

### A mayor nivel socioeconómico, modalidades de trabajo más flexibles

- Si bien **el trabajo presencial es mayoritario en todos los segmentos**, a mayor nivel socioeconómico existen mayores posibilidades de flexibilidad. Se observó por ejemplo que las personas ABC1 declararon en mayor proporción **trabajar de manera 100% virtual** (16,5%) que aquellas de los segmentos C2 (9,0%), C3 (10,8%) y D (7,8%). La misma tendencia ocurre con el **trabajo híbrido**, donde las personas ABC1 (21,6%) reportaban en mayor medida trabajar de esta forma, versus las C2 (19,7%), C3 (14,9%) y D (5,4%).
- A la inversa, a menor nivel socioeconómico mayor es la tendencia a **trabajar de manera presencial**. El 79,8% de las personas del segmento D trabajaban así, seguido de las de los segmentos C2 (70,0%) y C3 (69,2%). Las personas ABC1 declaraban en bastante menor proporción esta modalidad de trabajo (58,4%).

Gráfico N°16 Modalidad de trabajo real según nivel socioeconómico\*\*



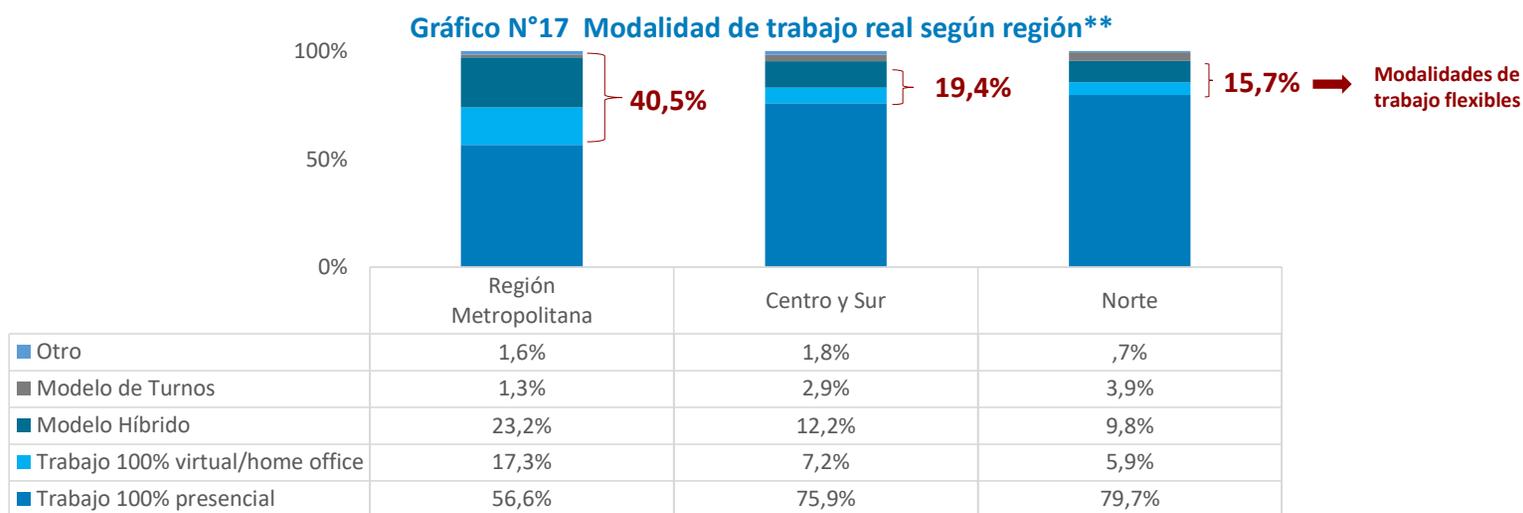
\* Diferencias estadísticamente significativas a un 95% \*\* de nivel de confianza

# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE TRABAJO REAL

### Las flexibilidad en modalidades de trabajo es mayor en la región Metropolitana

- Las personas que **trabajan de manera presencial** son mayoría en regiones. En la zona norte el 79,7% de los encuestados trabajaba de esta manera, similar al 75,9% que reporta la zona centro-sur. En contraparte, en la región Metropolitana solo el 56,6% declaró trabajar presencialmente.
- Asimismo, se registraron más personas trabajando en **modalidades flexibles** en la región Metropolitana que en regiones, lo que se observó en el gráfico a continuación:



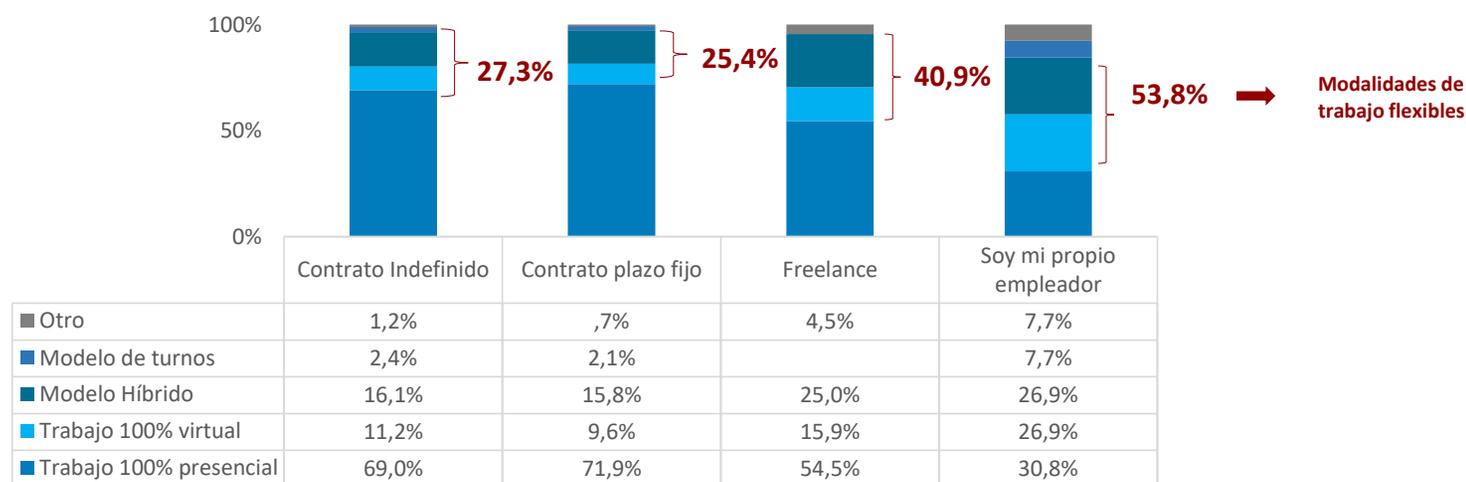
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE TRABAJO REAL

### Las modalidades de trabajo flexibles predominan en relaciones laborales más volátiles y en emprendedores

- Se encontró una **asociación entre la modalidad de trabajo real y la relación laboral** que tenían los encuestados con su empleador. La gran mayoría de las personas que trabajan con algún tipo de contrato, sea este indefinido (69,0%) o a plazo fijo (71,9%) lo hacían 100% presencial. En cambio, el 54,5% de las personas que trabajan a honorarios lo hacían en esta modalidad y solo el 30,8% de las personas que son su propio empleador.
- En cambio las **modalidades de trabajo 100% virtual o híbridas** predominan en las personas que **trabajan freelance** y especialmente en quienes son su **propio empleador**.

Gráfico N°18 Modalidad de trabajo real según tipo de relación laboral\*\*



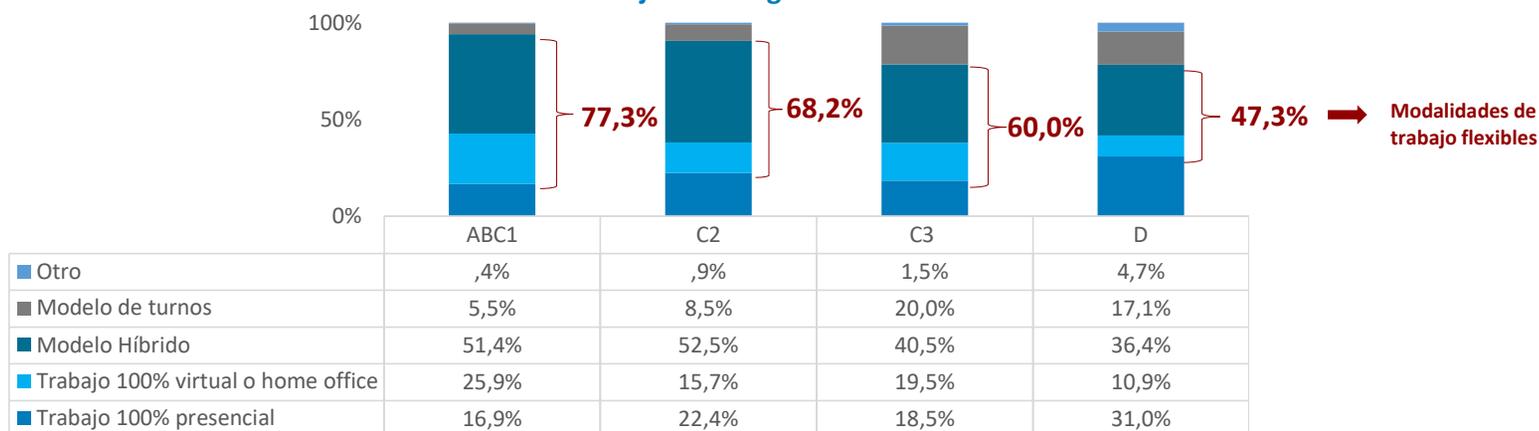
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE TRABAJO IDEAL

### A mayor nivel socioeconómico, mayor preferencia por modalidades de trabajo flexibles

- Si bien, la modalidad de **trabajo híbrido** es la más deseada en todos los segmentos, se encontró **que a mayor nivel socioeconómico, más se valora esta forma de trabajo**. Las personas ABC1 (51,4%) y C2 (52,5%) encuestadas eran quienes la valoraban en mayor medida, seguido de las personas C3 (40,5%). Sin embargo, solo un 36,4% de los encuestados del segmento D decían que el trabajo híbrido era el ideal.
- El **trabajo 100% virtual** fue más popular en los segmentos ABC1 (25,9%) y C3 (19,5%), seguido del segmento C2 (19,5%). Nuevamente solo el 10,9% de los encuestados D lo consideraba su opción de trabajo ideal.

Gráfico N°19 Modalidad de trabajo ideal según nivel socioeconómico\*\*

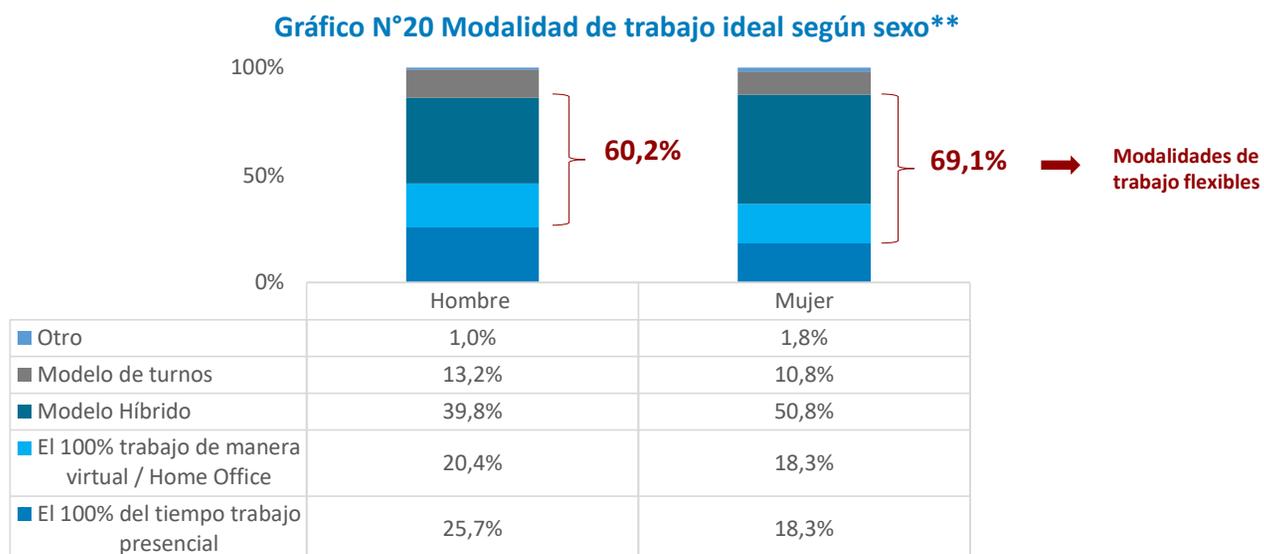


# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE TRABAJO IDEAL

### Las mujeres valoran en mayor medida las modalidades de trabajo flexible

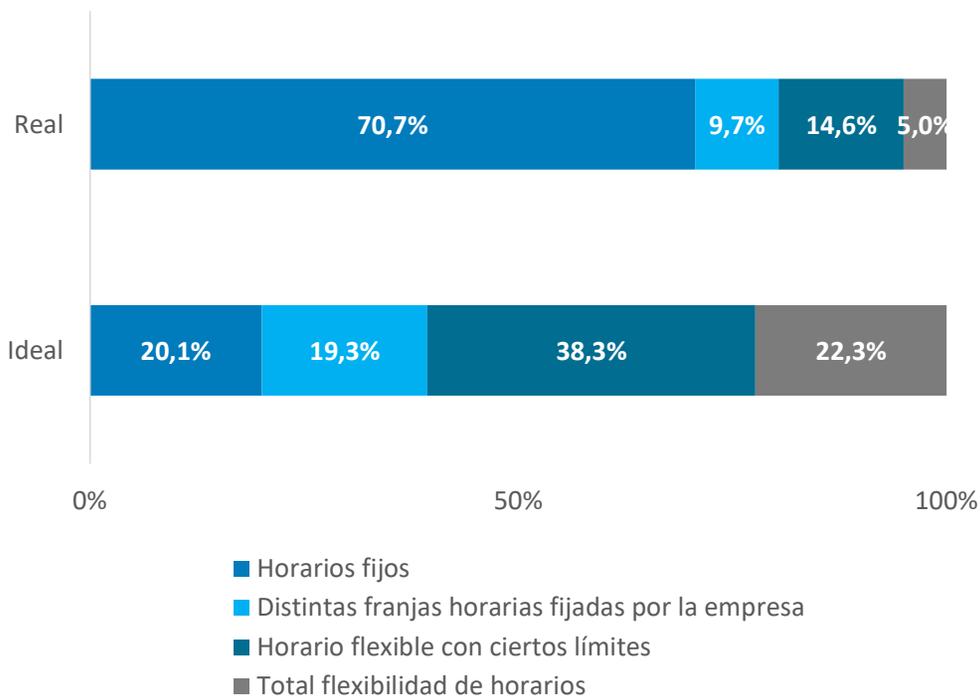
- Los encuestados, sean hombres o mujeres, consideran ideales en mayor medida, aquellas modalidades de trabajo que otorgan **flexibilidad**. Sin embargo las **mujeres** parecen desearlas en mayor proporción. Esto ocurre sobre todo en el caso del **trabajo híbrido** (50,8% versus 39,8%). En el caso del trabajo 100% virtual los hombres (20,4%) lo valoran en una proporción levemente mayor a las mujeres (18,3%).
- En la misma línea, el **trabajo presencial** es valorado como ideal en mayor proporción en **hombres** que en mujeres (25,7% versus 18,3%).



# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE HORARIOS

Gráfico N°21 Modalidad de horarios real e ideal



### Modalidad de Horarios

- Respecto a los horarios se encontró que el 70,7% de la muestra trabaja en **horarios fijos**. Sin embargo, solo el 20,1% creía que esta es su modalidad horaria ideal.
- La segunda modalidad más habitual es el **horario flexible con ciertos límites**, aun así solo el 14,6% de las personas declaraba trabajar así. En contraparte, esta es la modalidad de horarios más deseada, con un 38,3% de los encuestados señalándola como ideal.
- El uso de **franjas horarias** establecidas por la organización no es muy frecuente (9,7%). Esta es considerada ideal por 19,3% de los encuestados.
- La modalidad de horarios menos habitual es la **total flexibilidad** (5,0%). Es destacable que existe un 22,3% que la considera su modalidad horaria ideal.

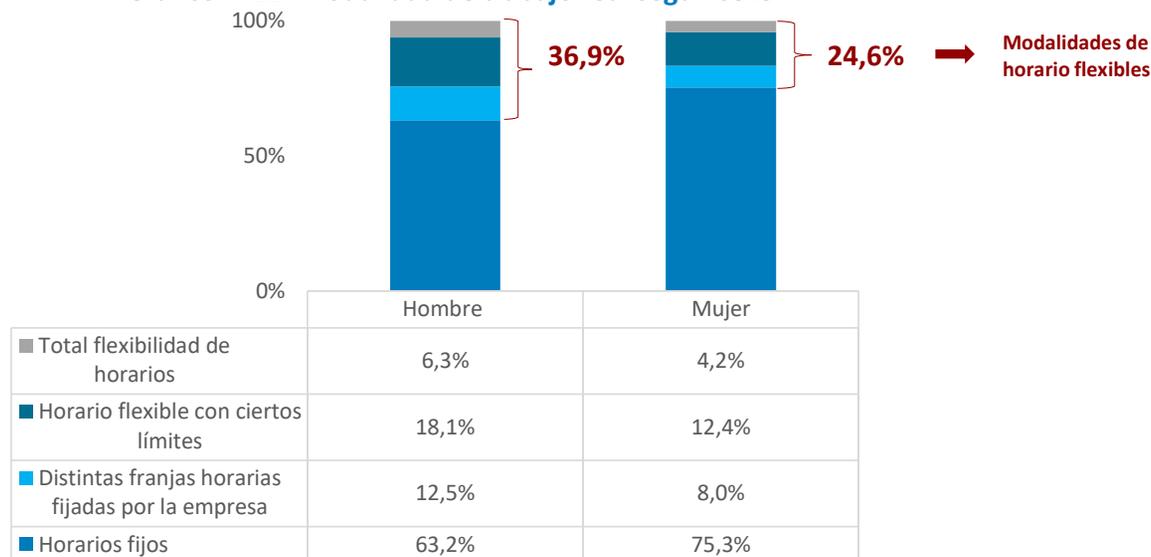
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE HORARIO REAL

### Una mayor proporción de hombres tiene modalidades horarias flexibles que las mujeres

- Las **mujeres** (75,3%) trabajan en mayor proporción en **horarios fijos** que los hombres (63,2%).
- En la misma línea los hombres tienen en mayor proporción que las mujeres la posibilidad de trabajar en distintas franjas horarias establecidas por la organización (12,5% versus 8,0%), tener horarios flexibles con ciertos límites (18,1% versus 12,4%) y de tener horarios con total flexibilidad (6,3% versus 4,2%)

Gráfico N°22 Modalidad de trabajo real según sexo\*\*



41 \*Diferencias estadísticamente significativas a un 95%\* \* de nivel de confianza

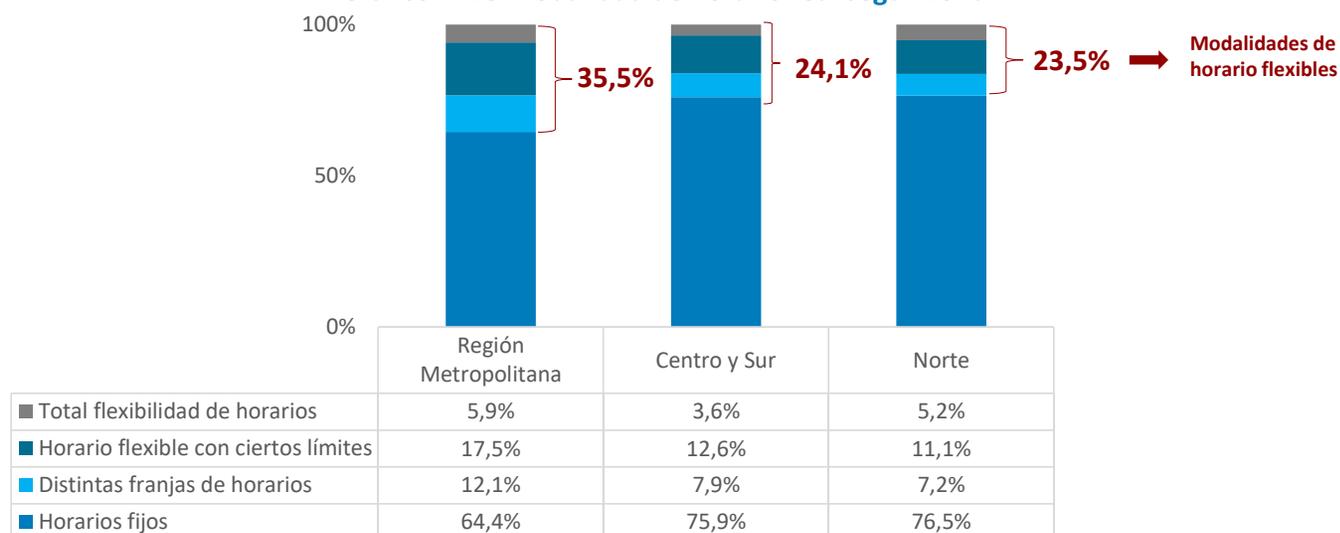
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE HORARIO REAL

### La flexibilidad horaria es más común en la región Metropolitana

- Se encontró que la proporción de personas que trabajaban en **horarios fijos** era mayor en **regiones**. Ya sea en la zona Norte (76,5%), como en la Centro-Sur (75,9%), se reportó en mayor medida trabajar de esta manera que en la región Metropolitana (64,4%).
- La posibilidad de trabajar en distintas franjas horarias, con horario flexible con limitaciones o totalmente flexible se daba en mayor medida en la capital.

Gráfico N°23 Modalidad de horario real según zona\*\*



42 \*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% \*\* de nivel de confianza

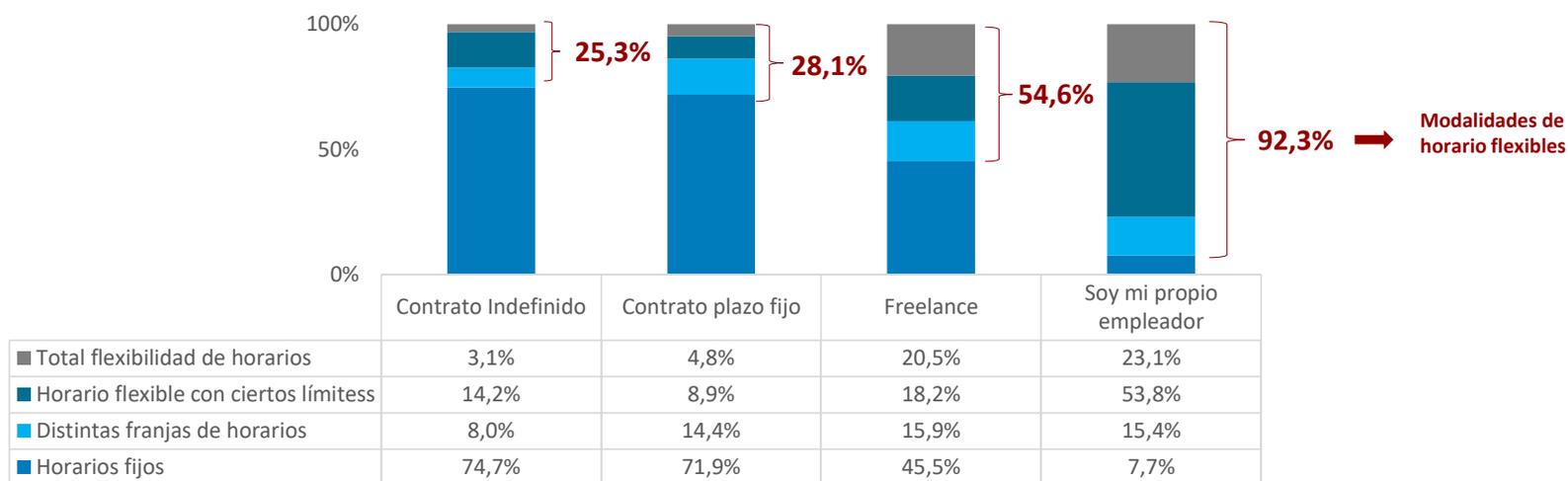
# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## MODALIDAD DE HORARIO REAL

### La flexibilidad horaria es más común en relaciones laborales alternativas

- Al igual como ocurría con las modalidades laborales, la **flexibilidad horaria** parece ser propia de **relaciones laborales alternativas**, como el trabajo a honorarios o de las personas que son su propio empleador.
- En cuanto a los horarios fijos se encontró que estos prevalecen en las personas con contrato indefinido (75,7%) y a plazo fijo (71,9%), bajando su proporción en personas que trabajan a honorarios (45,5%) y que se autoemplean (7,7%).

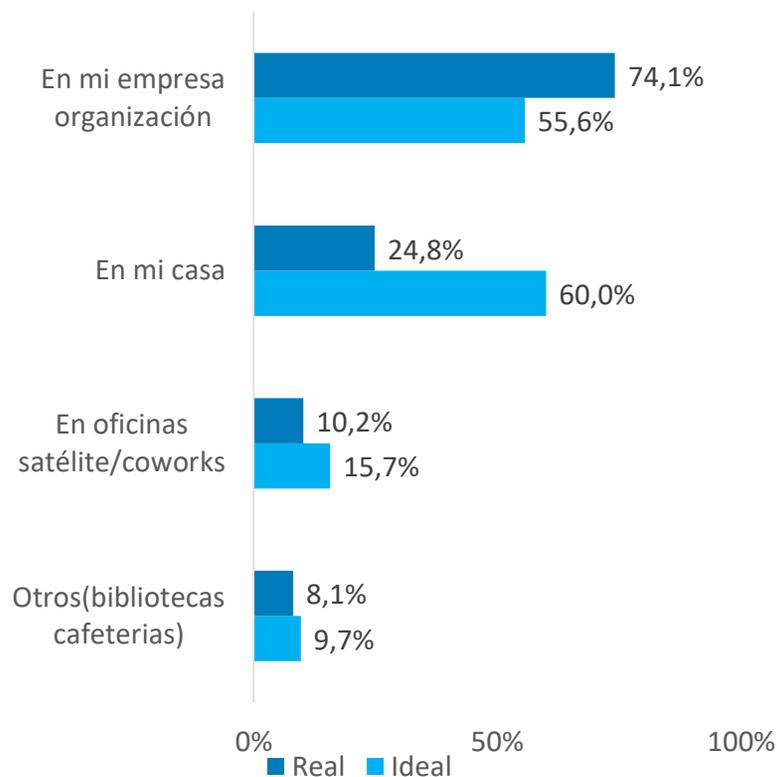
Gráfico N°24 Modalidad de horario real según tipo de relación laboral\*\*



# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

## LUGAR DE TRABAJO

Gráfico N°25 Lugar de trabajo real e ideal



### Lugar de trabajo real e ideal

- El 74,1% declaró trabajar al menos una vez a la semana en su **empresa u organización**. Sin embargo el 55,6% de estos considera que es un lugar de trabajo ideal.
- Por el contrario, solo el 24,8% decía trabajar al menos una vez a la semana en su **casa**, cuando el 60,0% creía que su hogar es ideal para trabajar.
- Un 10,2% de las personas reportó trabajar en **coworks u oficinas satélite**. Solo un 15,7% declaró que le gustaría trabajar en uno.

## EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO RELACIONES Y MODALIDADES LABORALES

- A pesar de que se piensa que el futuro del trabajo trae consigo nuevos tipos de relación laboral, en el caso de Chile, en esta muestra, se encuentra que las relaciones laborales se mantienen bastante tradicionales.
- Se encontró una diferencia socioeconómica respecto de las relaciones laborales. En este sentido, era el segmento D, es decir el de menores ingresos, el que tenía relaciones más flexibles o bien era su propio empleador. Esto da cuenta de que, al menos por el momento, una mayor laxitud en las relaciones laborales se asocia a menores ingresos.
- Las personas afirmaron estar en estos tipos de relaciones laborales más alternativas al inicio y fin de su ciclo laboral.
- Pareciera que el trabajo a distancia definitivamente NO llegó para quedarse. Más dos tercios de la muestra trabajaba de manera presencial. Esta tendencia estaba fuertemente marcada por el nivel socioeconómico de la persona, donde eran trabajadores ABC1 quienes tienen más acceso a modalidades de trabajo virtuales o híbridas.
- Se encontró que la región Metropolitana reportaba más personas con teletrabajo. Esto desmitifica que el teletrabajo se asocia simplemente a vivir en región. En efecto, la mayoría de personas que viven fuera de la RM trabaja de manera presencial, lo que puede deberse a la prevalencia de rubros extractivos.

# EL FUTURO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO RELACIONES Y MODALIDADES LABORALES

- Aunque el trabajo híbrido y virtual no sea prevalente, esta eRA la modalidad laboral ideal para la mayoría de las personas encuestadas. Aun así esta preferencia difiere en distintos niveles socioeconómicos. A mayor nivel socioeconómico, las modalidades más flexibles eran más valoradas, probablemente porque este segmento también es el que más ha experimentado esta forma de trabajar. Además, las mujeres valoran un poco más este tipo de modalidades de trabajo que los hombres.
- Las personas prefieren mucho más el trabajo híbrido que el 100% virtual, lo que da cuenta de que la interacción presencial en el trabajo es valorada.
- En cuanto a la modalidad horaria, se encontró que la flexibilidad es aun menor, ya que el 70,7% trabajaba con horarios totalmente fijos. Es interesante constatar que las mujeres tenían menor flexibilidad horaria que los hombres.
- Otro hallazgo destacable es que mientras más tradicional es la relación laboral, las personas cuentan con menor flexibilidad horaria. Es decir, quienes tienen mayor flexibilidad horaria son aquellas personas que emprenden o prestan servicios con boletas de honorarios, mientras que las personas con contratos estables están supeditados a trabajar en horarios fijos.



# TENDENCIAS EN RETENCIÓN DE TALENTO

# TENDENCIAS EN RETENCIÓN INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

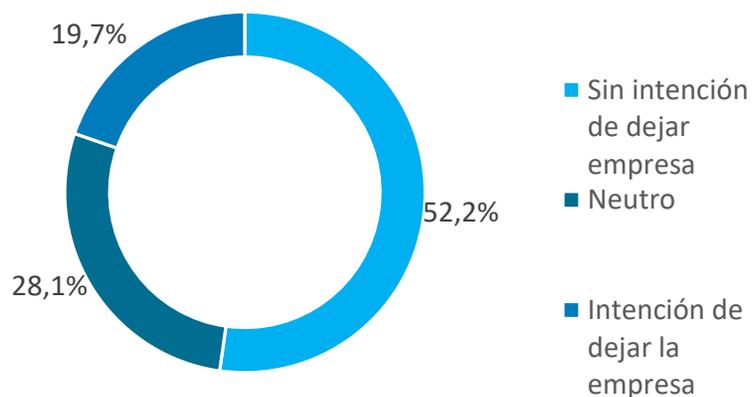
Como se mencionó anteriormente, previo a la pandemia, las organizaciones experimentaron fenómenos de **rotación altos**, atribuidos a las nuevas generaciones que integraban la fuerza laboral (Randstad, 2020). Posteriormente entre los años 2020-2021 se vive el período de la **Gran Renuncia**, donde una alta tasa de personas tenía intención de dejar la empresa. Según una encuesta de McKinsey realizada en Estados Unidos, un 40,0% de las personas afirmaba que estaba pensando en renunciar a su trabajo en los próximos meses (De Smet, Dowling, Baldocchi y Schanning, 2021).

En este contexto, surgió el término de empleados **boomerang**, es decir, aquellos que renunciaron voluntariamente a sus trabajos sin otra alternativa laboral, para luego volver a sus mismas organizaciones una vez se normalizó el contexto social. Entre las principales razones que esgrimían estas personas para tomar la primera decisión de renuncia se encontraba la poca empatía de los líderes, expectativas de rendimiento inalcanzables y pocas perspectivas de desarrollo de carrera dentro de la organización. Esto sumado a razones personales derivadas del estrés como el burnout o la incapacidad de conciliar trabajo y familia (De Smet, Dowling, Baldocchi y Schanning, 2022).

Dada la ocurrencia de este fenómeno, en la siguiente sección se buscó comprender el nivel de **intención de dejar el trabajo** que tenían la fuerza laboral chilena entre agosto y septiembre del año 2022. Asimismo, se indagó en las **razones personales y organizacionales** de las personas que tenían la intención de dejar sus trabajos, con el fin de informar a las organizaciones posibles estrategias de retención de personas.

# TENDENCIAS EN RETENCIÓN INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

Gráfico N°26 Intención de dejar la organización



## Intención de dejar la organización

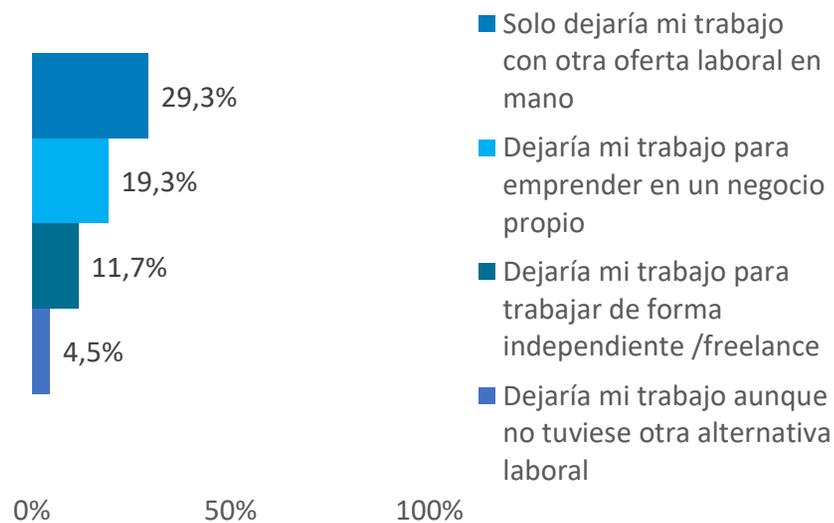
- Las personas que tienen intención de dejar su empresa, correspondían al 19,7% de los encuestados.
- Al buscar diferencias de este comportamiento en base a variables sociodemográficas, **NO** se encontraron diferencias estadísticamente significativas. Es decir, un sexo, nivel socioeconómico y edad en específico no tienen relación con la intención de dejar la organización.

Tabla N°2 Intención de dejar la organización según género, NSE, edad e hijos\*\*

	Género		NSE				Edad				Hijos	
	Hombre	Mujer	ABC1	C2	C3	D	25-34	35-44	45-54	55-64	Con hijos	Sin hijos
Sin intención de dejar la organización	53,0%	51,8%	47,1%	50,7%	53,3%	63,6%	48,5%	53,1%	57,9%	47,8%	54,4%	45,4%
Neutro	27,6%	28,3%	30,6%	31,8%	28,7%	15,5%	31,2%	26,2%	25,8%	28,3%	27,0%	31,4%
Intención de dejar la organización	19,4%	19,9%	22,4%	17,5%	17,9%	20,9%	20,3%	20,7%	16,3%	23,9%	18,6%	23,2%

# TENDENCIAS EN RETENCIÓN INTENCIÓN DE DEJAR EL TRABAJO

Gráfico N°27 Condiciones para dejar la organización



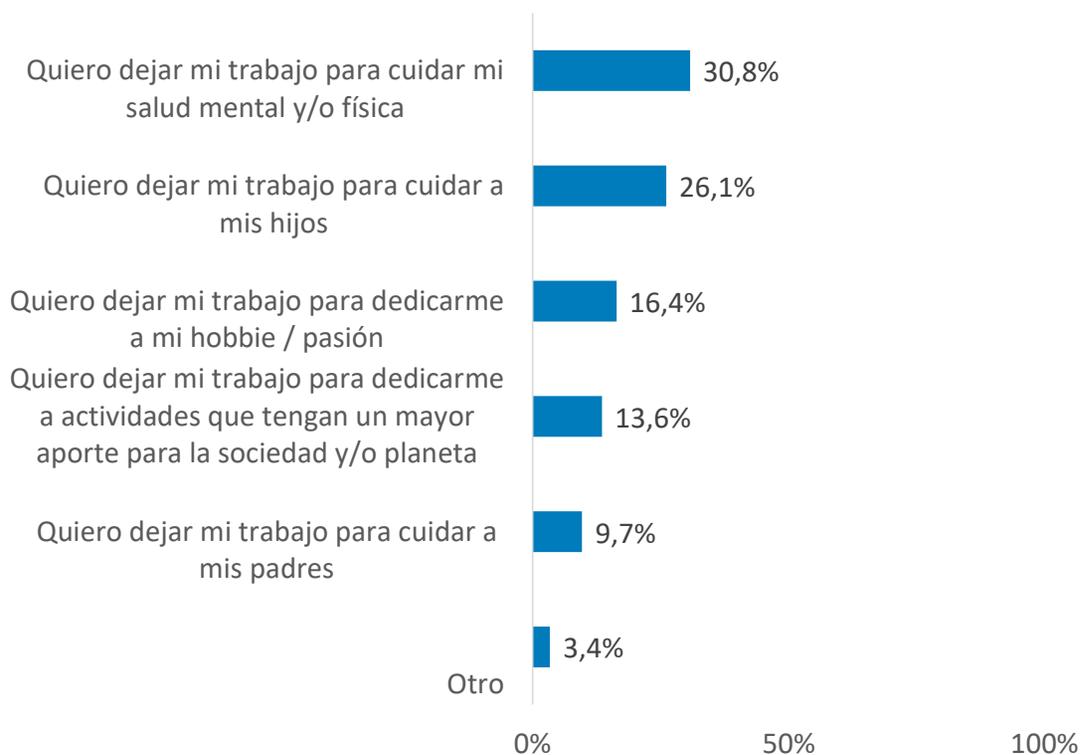
## Condiciones para dejar la organización

- Al preguntarle a las personas en qué condiciones dejarían su organización, la mayoría (29,3%) confirmó que solo lo haría con **otro contrato de trabajo en mano**.
- Un 19,3% afirmó que lo haría para **empezar un negocio propio**.
- La opción de dejar la empresa para trabajar de forma **independiente o freelance** representó a un 11,7% de los encuestados.
- Tan solo un 4,5% reportó que dejaría su trabajo aunque **no tuviese otra alternativa laboral**.

# TENDENCIAS EN RETENCIÓN

## RAZONES PERSONALES

Gráfico N°28 Principal razón personal para dejar la organización



### Razones personales para dejar el trabajo

A aquellas personas que afirmaron querer dejar su trabajo se les pidió que seleccionaran la principal razón personal por la que lo hacían.

- Dentro de las principales razones se encontraron el **cuidado de la salud física y mental** (30,8%); y el **cuidado de hijos** (26,1%).
- Un porcentaje bastante menor afirmó que lo haría para dedicarse a su **hobby o pasión** (16,4%) y un 13,4% lo dejaría para dedicarse a otra actividad que sea un **aporte para la sociedad o el medio ambiente**.
- Solo el 9,7% del total de personas que quiere dejar su empresa lo haría para dedicarse al **cuidado de sus padres**.

# TENDENCIAS EN RETENCIÓN

## RAZONES ORGANIZACIONALES

Gráfico N°29 Principal razón organizacional para desertar



### Razones organizacionales para dejar el trabajo

A las personas que pensaban dejar su trabajo se les pidió que indicarán la principal razón organizacional para tomar esta decisión:

- La razón más prominente fue que el **salario** que recibía estaba bajo el mercado o bajo sus expectativas (26,4%)
- Luego, en una proporción bastante menor, se señalaba que la **baja movilidad o desarrollo profesional** era una razón para desertar (11,0%) así como el **mal ambiente de trabajo** (10,4%) y la **falta de flexibilidad de horarios** (9,9%).
- En quinto lugar, se encontró que los liderazgos o jefes poco empáticos (9,7%) eran una razón para dejar el trabajo, seguido de la falta de beneficios adicionales al sueldo (9,1%) y la poca flexibilidad en la modalidad de trabajo (6,7%).
- Las razones menor nombradas fueron el hecho de que las expectativas de rendimiento son inalcanzables (4,7%) y que la empresa es poco inclusiva (3,1%).

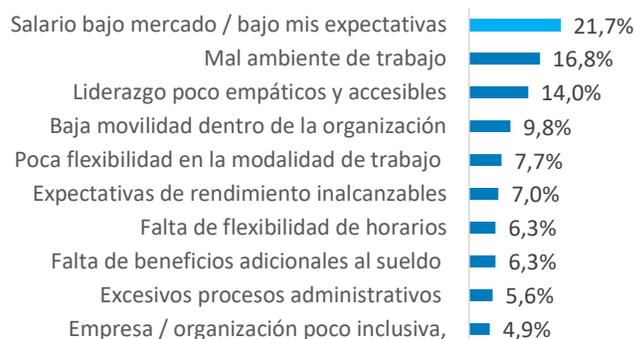
# TENDENCIAS EN RETENCIÓN

## RAZONES ORGANIZACIONALES

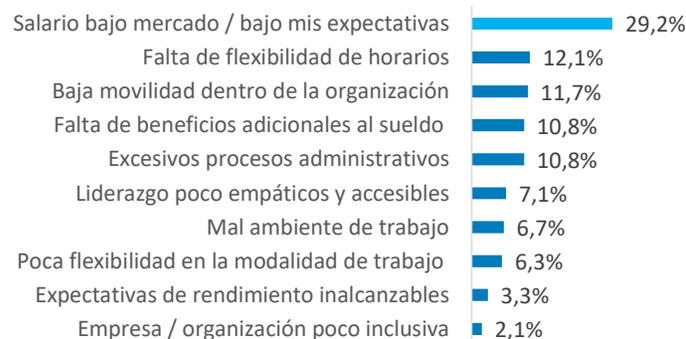
Existen diferencias según sexo en las razones organizacionales por las que las personas quieren dejar su trabajo

- Al observar las cuatro principales razones organizacionales que las personas nombran para dejar la empresa, se encontraron diferencias de género. En primer lugar, si bien, **el tema salarial se llevó el primer lugar**, las mujeres reportan que esta razón es relevante en mayor proporción que los hombres (29,2% versus 21,7%). Otra de las razones que se nombraron como principal por ambos sexos fue la baja movilidad dentro de la organización, sin embargo, nuevamente fueron las mujeres (11,7%) que lo reportaron en mayor medida que los hombres (9,8%).
- Particularmente varios hombres señalaron que un mal ambiente laboral (16,8%) y los liderazgos poco empáticos (14,0%) eran su razón principal para desertar. Mientras, dentro de las mujeres, se reportó que la falta de flexibilidad de horarios (12,1%) era un razón de peso para renunciar.

Gráfico N°30 Principal razón externa para dejar la organización según sexo\*\*



HOMBRES



MUJERES

# TENDENCIAS EN RETENCIÓN

## RAZONES ORGANIZACIONALES

### La motivación intrínseca y la flexibilidad horaria están asociadas a menores intenciones de dejar el trabajo

- Si bien, solo un 9,0% de las personas reportó que la falta de flexibilidad horaria es su principal razón para dejar el trabajo, se encontró una **asociación entre las modalidad horaria** que tenían las personas en su trabajo y su **intención de dejar el trabajo**. Por ejemplo, el 21,7% de las personas que tenían un trabajo con **horarios fijos** quería dejar su empresa, mientras que solo el 5,0% de las personas que tenían total **flexibilidad horaria** lo estaban pensando. Es decir, **a mayor flexibilidad horaria menor intención de dejar el trabajo**.
- Por otro lado, el hecho de que las personas les agrade hacer su trabajo y sientan que se desarrollan en este se asocia a menores intenciones de dejar la empresa. El 33,9% de las personas sin motivación intrínseca querían dejar su trabajo, pero solo el 16,6% de las personas que si tenían esta motivación tenían intenciones de irse. Por ende la **motivación intrínseca se relaciona con la intención de desertar del trabajo**.

Gráfico N°31 Intención de dejar el trabajo según niveles de flexibilidad horaria\*\* y motivación intrínseca\*\*



54 \*Diferencias estadísticamente significativas a un 95%\* \* de nivel de confianza

# TENDENCIAS EN RETENCIÓN

## MANTENER A LOS TALENTOS

- Aunque las cifras, y las tendencias en rotación apuntaban a ser altísimas en los últimos años, este estudio encontró que las intenciones de renunciar correspondía al 19,7% de las personas. Esta tasa sigue siendo alta.
- La mayor parte de las personas que están considerando tomar esta decisión, lo haría solo con otro contrato arreglado. Ahora bien, las principales razones por las que renunciarían sería para cuidar de sus salud física y mental o para dedicarse al cuidado de sus hijos. Respecto a las razones organizacionales para dejar su trabajo, la más nombrada fue la insuficiencia de su salario, lo que se condice con un momento de alta inflación en el país.
- De todas maneras, se encontró que de manera transversal, la flexibilidad horaria se asocia a no considerar dejar el trabajo. Es preciso recordar que un bajo porcentaje de la muestra presentaba flexibilidad horaria y estas más bien se asocia a relaciones laborales alternativas, es decir a trabajar a honorarios o por cuenta propia. Por ende, un desafío para las organizaciones es evaluar la posibilidad de mayor flexibilidad horaria para disminuir las intenciones de dejar la empresa.
- La motivación intrínseca se asocia a una menor intención de dejar el trabajo. Por ende, otro desafío es hacer sentir a los colaboradores competentes en su trabajo y sienta que desarrolla sus competencias.

# REFLEXIONES SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

1°

Las personas perciben que la automatización avanza pero en baja medida. Creen que en general la fuerza laboral puede ser reemplazada pero no sus propios puestos de trabajo.

2°

La motivación de las personas está en niveles normales. Las generaciones más jóvenes comienzan a motivarse por estabilidad y salario. El hecho de tener hijos aumenta la motivación en todos sus tipos.

El futuro del trabajo

El futuro de la fuerza laboral

Las futuras condiciones laborales

Tendencias en retención de talento

La intención de dejar el trabajo es alta. En términos personales obedece principalmente al cuidado de la salud. A nivel de organización, la búsqueda de un mejor salario hace la diferencia. La flexibilidad y motivación intrínseca podrían cambiar esta decisión

3°

Las relaciones laborales en Chile se asocian a patrones tradicionales. Las modalidades de trabajo han retornado a lo tradicional, pero en menor medida en estratos sociales altos. La flexibilidad horaria y de modalidad se asocia relaciones laborales más volátiles.

4°

# REFLEXIONES SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

A partir de este informe se puede decir que, si bien la manera de trabajar ha sufrido cambios, una evolución hacia un futuro del trabajo totalmente automatizado y flexible aun no ocurre en Chile.

En el ámbito de la **automatización**, se observó una percepción de su avance, pero esta se da en baja medida.

En cuanto las motivaciones que mueven a **la fuerza laboral** se puede decir que estas se mantienen también según los patrones habituales. Si bien, se predice que el propósito y el desarrollo personal serán cada vez más importantes para motivar a las personas, tal parece que el contexto social y económico puede hacer cambiar esta tendencia hacia valores más materialistas. Esto se observó en las generaciones más jóvenes, que por esta vez, reportaron tener mayor motivación extrínseca, que intrínseca y prosocial, lo que viene a contradecir los hallazgos de la literatura en años anteriores (Randstad, 2022). Asimismo, llama la atención que la característica de un trabajo que es considerada como más importante es que el salario este acorde a las expectativas. Con todo, se debe reconocer, que se avanza a darle importancia al clima laboral, el equilibrio trabajo-vida personal y la posibilidad de tener flexibilidad horaria y elegir la modalidad laboral.

Ahora bien, en cuanto a estas últimas, se encontró una **resistencia a la adopción de estas posibilidades de trabajo flexible de manera masiva**, ya que la gran mayoría de la muestra trabaja presencial. Esto se asocia fuertemente al estatus socioeconómico de las personas, a vivir en la capital y a la relación laboral que existe entre trabajo y empleador. Algo similar ocurre con la flexibilidad horaria, tema en el que los hombres llevan ventaja por sobre las mujeres.

# REFLEXIONES SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

Respecto a las **relaciones laborales**, se predecía que con la pandemia y el avance de modalidades de trabajo flexible, cada vez se haría más habitual la existencia de trabajadores freelance, subcontratados y emprendedores (Schwartz, Hatfield, Jones y Anderson, 2019). Sin embargo esta encuesta arrojó que la gran mayoría de las personas tiene una relación laboral tradicional. Es además interesante que estas supuestas nuevas relaciones laborales se asocian a menores niveles de ingresos, por lo que sería pertinente evaluar la conveniencia de su aplicación masiva, a pesar de que otorguen a las personas mayor flexibilidad temporal y espacial.

Finalmente, en el ámbito de **retención de talento**, se encontró que la intención de cambiar de empleo es bastante alta, pero lejana a los abismantes números que reportaban estudios en Estados Unidos para el año 2021 (De Smet, Dowling, Baldocchi y Schanninger, 2022). Además, estos estudios asociaban la deserción a la falta de flexibilidad y de liderazgos empáticos, tema que en este caso no apareció como prevalente para tomar la decisión. En este sentido, el salario tomó importancia, tema que se veía un poco olvidado por los estudios de retención de talento en el futuro. Si se coincide en que, el agotamiento de las personas y el cuidado de terceros, es una razón importante para considerar la renuncia. En este sentido, se encontró que la flexibilidad horaria mantiene a las personas con un mayor compromiso, así como el disfrute en la realización de tareas.

Dado lo anterior, el llamado a las organizaciones para mejorar estos indicadores es, en primer lugar, a observar constantemente el contexto. Si bien, el propósito y desarrollo de las personas sigue siendo un pilar importante, conviene evaluar que se puede hacer en el ámbito económico para retener personas. Otra alternativa es la implementación de algún nivel de flexibilidad horaria, tema que está lejano a ser una realidad en organizaciones donde las personas están bajo un contrato indefinido o fijo.

# BIBLIOGRAFÍA

Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York and London: W.W. Norton & Company.

De Smet A., Dowling B., Baldocchi M. y Schanninger B. (2022) *Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers*. McKinsey Quarterly. McKinsey & Co. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>. Consultado el 23 de junio de 2022.

Gallup (2016) *How Millennials want to work and live?*. <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx?thank-you-report-form=1>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Gallup (2022). *The State of Global Workplace 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/393623/state-global-workplace-report-2022.aspx?elqTrackId=3e23fdb2887f4bde973488822eaac8d9&elq=a40838a4a0ba43b891c03f487522c7ff&elqaid=8826&elqat=1&elqCampaignId=>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Fundación Chile Unido (2021). Segundo Estudio de Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19. <https://www.chileunido.cl/?p=1079>

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48- 58.

# BIBLIOGRAFÍA

INE (2022) Un 10,9% de las personas trabajadoras realice labores a distancia teletrabajo en diciembre 2021. <https://www.ine.cl/prensa/2022/02/22/un-10-9-de-personas-trabajadoras-realiz%C3%B3-labores-a-distancia-o-teletrabajo-en-diciembre-de-2021#:~:text=En%20diciembre%20de%202021%2C%20una,bajo%20la%20modalidad%20de%20teletrabajo>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Randstad (2022). *El impacto del liderazgo en la escasez de personal*. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/causas-e-impacto-de-la-escasez-de-personal/>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Randstad (2022). *Estudio Radiografía del Trabajador en Chile*. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/estudio-radiografia-del-trabajador-en-chile-2022/#:~:text=A%20pesar%20de%20que%20el,controlar%20sus%20horas%20de%20trabajo>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Randstad (2016) *Chile: Rotación laboral baja 6 puntos en tres años impulsada por las caídas de las proyecciones de crecimiento del país*. <https://www.randstad.cl/sobre-nosotros/noticias/chile-rotacion-laboral-baja-6-puntos-en-tres-anos-influenciada-por-la-caida-en-las-proyecciones-de-crecimiento-del-pais/>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Ryan, R et. al (2019) *The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing: SelfDetermination Theory and Basic Psychological Needs*. The Oxford Handbook of Human Motivation (2nd ed.)

Schwartz J., Hatfield S., Jones R. y Anderson S. (2019) *What is the future of work? Redefining work, workforces and workplaces*. Deloitte Insight.

Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). *Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study*. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict.

## BIBLIOGRAFÍA

McKinsey (2021) *Women in the workplace*. <https://womenintheworkplace.com/>. Consultado el 12 de septiembre de 2022.

World Economic Forum (2020) *Recession and Automation Changes Our Future Of Work, But There are Jobs Coming Reports Says* <https://www.weforum.org/press/2020/10/recession-and-automation-changes-our-future-of-work-but-there-are-jobs-coming-report-says-52c5162fce/>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Zelada S. (2020) *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

SEPTIEMBRE 2022

# El futuro del trabajo

*Tendencias laborales 2022*

María José Bosch  
María Paz Riumalló  
María José Urzúa

