



PROPUESTA DE MODELO DE FLEXIBILIDAD LABORAL PARA LA GERENCIA DE PERSONAS EN METRO DE SANTIAGO

Parte II

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Carla Cáceres Araya
Profesor Guía: Waldo Pavez Haltenhoff**

Santiago, Julio 2020

Índice

5.	Resultados.....	3
5.1	Etapa 1 Revisión de fuentes de información.....	3
5.2	Etapa 2. Recopilación de información a través de entrevistas.....	11
5.3	Etapa 3 Análisis de entrevistas.....	11
5.4	Etapa 4. Recopilación de información a través de grupos focales.....	30
5.5	Etapa 5. Análisis de Grupos focales.....	30
6.	Propuesta de intervención.....	43
6.1	Comparación de alternativas de intervención.....	43
6.2	Selección de alternativas.....	44
6.2.1	Medidas para aumentar el tiempo libre.....	44
6.2.2	Medidas dirigidas al cambio en la modalidad de trabajo.....	45
6.3	Definición de la estrategia para la implementación de las alternativas.....	47
6.4	Descripción de la factibilidad de colaboración, recursos existentes, respaldo político y ajuste de la intervención a las características culturales y sociotécnicas de la organización.....	48
7.	Conclusiones.....	51
8.	Bibliografía.....	57
9.	Anexos.....	59
9.1	Guía Entrevistas Semiestructuradas.....	59
9.2	Guía conversacional para Grupo Focal.....	59

5. Resultados

5.1 Etapa 1 Revisión de fuentes de información

a) levantamiento de información interna

A partir de la información recabada desde Metro S.A, es factible indicar que existen algunas medidas internas en línea con proponer acciones de flexibilidad laboral para conciliar la vida personal y laboral de los trabajadores, no obstante, estas medidas, en general, no son vistas como beneficios entregados por Metro ya que han sido producto de acuerdos sindicales. Entre estos se encuentran: permisos sin goce de remuneraciones, permisos con goce de remuneraciones para acuerdos de unión civil o matrimonios, permisos establecidos por código del trabajo por motivos de fallecimiento, permisos para exámenes preventivos de salud, permisos con goce de remuneración por motivos de cumpleaños personal, permisos con goce de remuneraciones con motivos de titulación, horario de verano, entre otros, detallados con mayor precisión en el desarrollo de la etapa de entrevistas.

Dentro de la información revisada, otorgada por la misma Organización, es destacable mencionar que Metro S.A., en línea con mejorar la relación vida laboral y personal de los trabajadores, implementó un plan piloto de trabajo remoto, en un área de la Gerencia de Personas, obteniendo resultados positivos en la retroalimentación de los mismos trabajadores. Estos resultados son analizados en conjunto con el resultado de las dimensiones de las entrevistas.

b) Documentación Bibliográfica y Benchmarking

A nivel nacional son muchas las empresas que buscan e implementan acciones velando por la óptima integración de la vida personal y laboral de sus empleados. A través del tipo de benchmarking seleccionado, se levantó información de diversas empresas nacionales que buscan ser siempre pioneras en temas de flexibilidad laboral, independientemente del sector o rubro en el que están insertas y son buena base para tener una visión general de cómo se comporta el mercado chileno en temas de flexibilidad laboral y que medidas actuales están siendo utilizadas.

A partir de las fuentes de información revisadas, se dan a conocer variadas experiencias, las que son comparadas.

Como primer punto de comparación se evidencia en el mercado una tendencia a implementar medidas que permitan fomentar el trabajo a distancia, es en este mismo enfoque que Metro S.A, como bien se mencionó, ha realizado un plan piloto que permita evaluar la implementación futura de esta modalidad dentro de la Organización.

En relación con esta medida en particular se presenta la siguiente tabla:





	<p>Hasta 36 días al año para quienes trabajan en oficinas corporativas, 2 veces al mes.</p>
	<p>250 personas en Smartworking, ha aumentado compromiso y productividad. Apoya a una mayor felicidad.</p>
	<p>1 día a la semana, se inscribe en el sistema de inscripción de vacaciones.</p>
	<p>1 día a la semana, pueden acceder al beneficio las personas del corporativo al cumplir con 6 meses de antigüedad.</p>

Ilustración 1 Tabla comparativa de trabajo a distancia
Fuente: Elaboración Metro, presentación interna de trabajo a distancia




En base a la tabla previa, es importante mencionar que cada organización firma anexos de contratos que permitan mantener y respetar horarios y seguros laborales.

Por otro lado, al levantar información más precisa y detallada de acciones y modelos en flexibilidad laboral que presentan otras empresas, es posible apreciar nuevos espacios y medidas que permiten alcanzar de mejor medida un balance entre la vida personal y laboral de las personas. Entre algunas de estas medidas se encuentra, horarios flexibles, días libres en la semana, fin de semanas largos, días de vacaciones extra, teletrabajo, trabajo remoto, y muchas otros.

A continuación, se presenta una tabla comparativa, con mayor detalle, que permite identificar un espectro de medidas posibles de implementar relacionadas con flexibilidad laboral y además comparar el estado actual de Metro, frente a las medidas que presentan dos grandes empresas.

Las medidas presentadas en la parte superior de la tabla corresponden a las ya incorporadas en el trabajo cotidiano de Metro de Santiago.

Tabla 1 Comparativa de acciones de flexibilidad laboral

Medidas de Flexibilidad laboral			
Horario de Verano.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pausa Laboral.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Matrimonio o Unión Civil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fallecimiento Familiar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Exámenes preventivos de salud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumpleaños	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Reinserción post natal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Permiso Titulación	<input checked="" type="checkbox"/>		
Elección de horario entrada.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bolsa de tiempos.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Viernes salida anticipada.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Home Office.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo Remoto.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Extensión fin de semana.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Extensión Vacaciones Temporada baja.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pausa Laboral Estudios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: Elaboración Propia

A partir del levantamiento de información realizado, se han relevado algunas medidas particulares, considerando que son instancias que Metro de Santiago no tiene presente dentro de su propuesta de flexibilidad laboral actual lo que da pie a ser consideradas como opciones acordes al objetivo general del proyecto de grado. A continuación, se presenta un detalle de estas medidas:

- Flexiworking

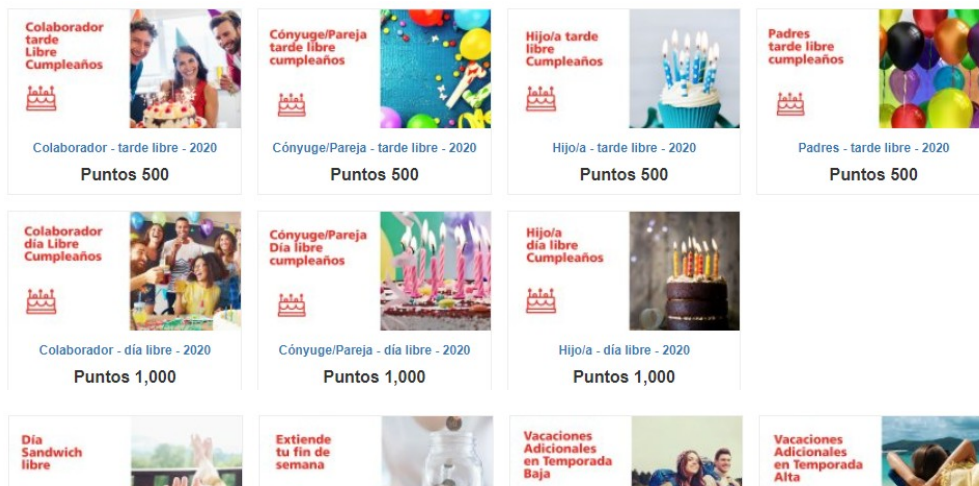
Plataforma que permite a los trabajadores del banco Santander modificar los horarios de trabajo a sus necesidades personales, con la que se puede atrasar o adelantar una hora en sus jornadas de trabajo. Estas solicitudes deben ser conversadas y validadas por sus supervisores directos.

- Tiempo Flex

Plataforma de flexibilidad laboral que permite al trabajador recibir una bolsa de puntos anuales, la cual le permitirá equilibrar de mejor manera su trabajo con su vida personal. Todos los trabajadores que participan en el programa acceden a una bolsa de 4.500 puntos. Adicionalmente el banco podrá otorgar puntos extras como premio al trabajo. Esta plataforma ofrece un catálogo con variedad de opciones, permitiendo la elección adecuada a la realidad personal de cada trabajador. Entre las opciones, se permite que los trabajadores tengan acceso a:

- Elegir horario de entrada, el que más le acomode (hasta las 9:30 hrs).
- Salida anticipada para todos los trabajadores los viernes. (17:00 hrs).
- Horario de Verano, podrán trabajar media hora más en la semana y retirarse más temprano el viernes. (15:00 hrs).
- Extensión de feriados largos, pueden pedir hasta dos días adicionales.
- Vacaciones extendidas en temporada baja. (Regalan 1 día).

Catálogo Scotiabank:



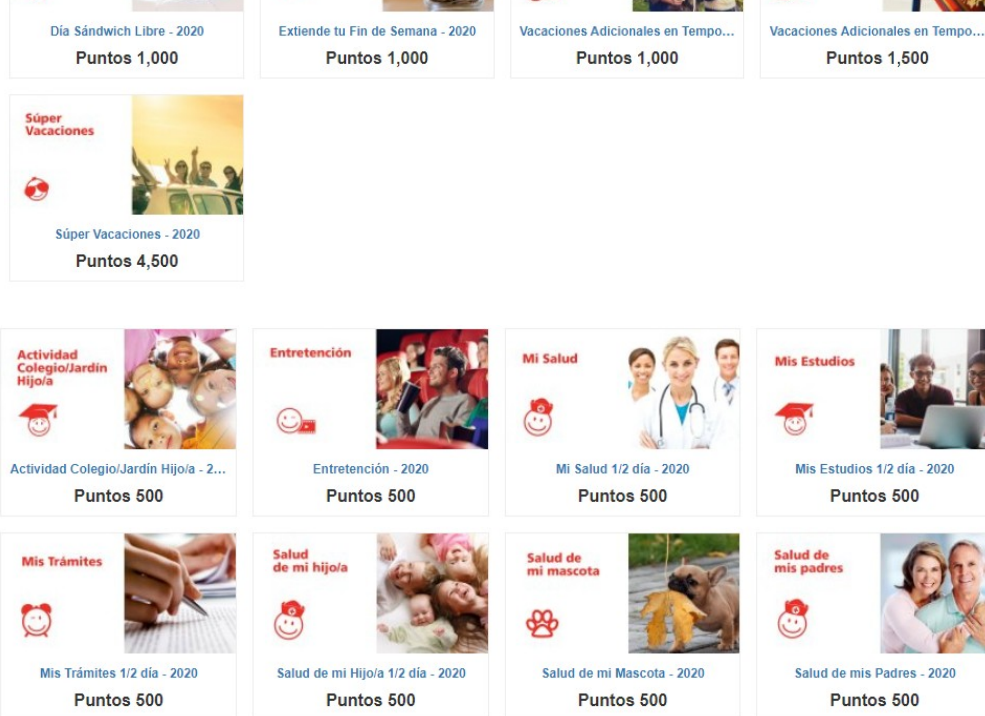


Ilustración 2 Catálogo TiempoFlex
Fuente: Plataforma TiempoFlex, Banco Scotiabank

- **Home Office (2 veces a la semana).**

Los trabajadores pueden acceder a trabajar desde sus hogares 2 días de la semana. (Cargos que no impliquen atención directa al público). Esta modalidad de trabajo está presente en ambas empresas comparadas con Metro de Santiago, con políticas que resguardan la buena implementación de esta, estableciendo las bases para la organización del trabajo en el domicilio propio de colaboradores que tienen dificultades para trabajar desde las instalaciones del Grupo, ya sea por distancia de desplazamiento de su hogar a su sitio de trabajo o porque pasan por situaciones personales críticas familiares o de salud.

Es relevante mencionar que en la contingencia actual que vive el mundo y particularmente Chile, producto del Covid-19 la medida tomada con mayor frecuencia en las empresas nacionales es el teletrabajo. Según encuesta CADEM (ver Ilustración 7)

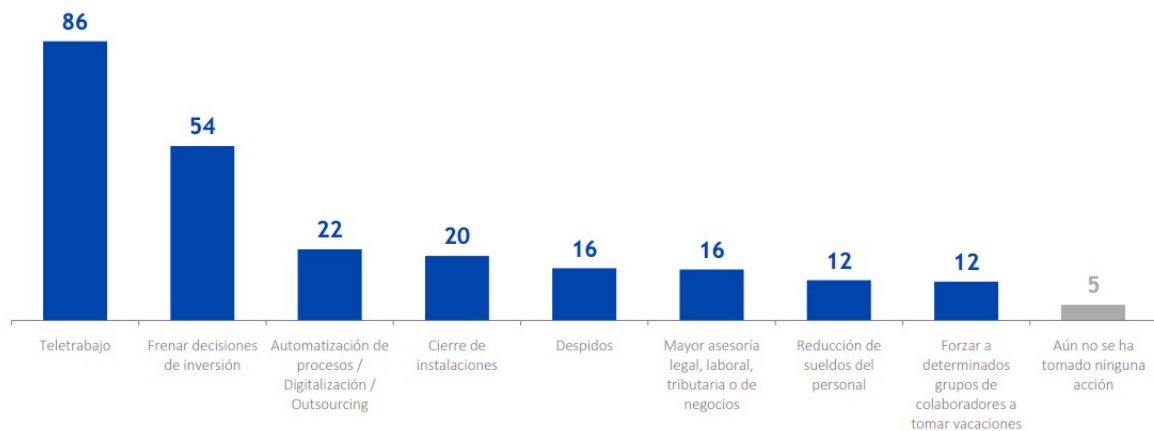


Ilustración 3 Producto de la crisis del Coronavirus, ¿En su empresa se ha tomado alguna de las siguientes medidas? (%)

Fuente: Expectativas económicas en el contexto del Covid19 marzo 2020, CADEM

Además, dentro del mismo estudio presentado por CADEM, se indica que la valoración frente a la experiencia de trabajar en modalidad teletrabajo es altamente positiva, evidenciando con un 71% la valoración de muy buena o buena, según se presenta en la ilustración 8.

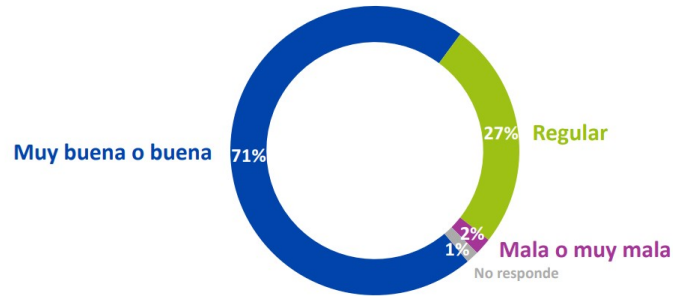


Ilustración 4 Frente a la pregunta ¿Cómo evalúa usted la experiencia de tener a sus colaboradores en modo teletrabajo?

Fuente: Fuente: Expectativas económicas en el contexto del Covid19 marzo 2020, CADEM

En relación con lo planteado anteriormente, otra encuesta presentada por CADEM en abril del 2020 en medio de la pandemia por Covid-19 de 1691 entrevistas, se expresa que el 52% (corresponde a respuestas múltiples) de las respuestas consideran relevante “ayudar a los trabajadores de sus empresas permitiendo el teletrabajo” como una de las medidas con mejor aceptación a la hora de implementar acciones que aporten en medio de la contingencia actual.



Ilustración 5 De las siguientes cosas que una empresa o marca puede hacer, ¿cuáles son las tres que te parecen mejor?

Fuente: Coronavirus – COVID 19: sensaciones, percepciones, comportamientos.

Toda esta información relevada por las encuestas CADEM se presentan como apoyo a la importancia que ha surgido en las empresas bajo la contingencia actual que vive el País y que

viene a reforzar, en cierta forma, la necesidad de buscar nuevas medidas que permitan mejorar la relación calidad vida laboral, familiar y personal de los trabajadores de Metro de Santiago.

- **Trabajo remoto, para cargos estratégicos**

la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el trabajo remoto como “cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o talleres centrales, el trabajador no mantiene contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías”. Durante el año 2019 el banco Santander implementó un piloto en esta línea, para iniciar fomentar el trabajo remoto en algunos de sus trabajadores, a diferencia de banco Scotiabank que ya cuenta con esta modalidad implementada en algunos cargos estratégicos, que por lo mismo deben estar en constante movimiento, es de esta forma que pueden trabajar de forma remota con equipo VNP.

No obstante, es necesario destacar que, en ambas organizaciones, existen manuales de condiciones mínimas que deben cumplir para que el espacio de trabajo remoto sea considerado como un lugar óptimo de trabajo. Además, es importante relevar que la implementación de esta modalidad busca dar autonomía a los equipos de trabajo, permitiendo que exista una autorregulación personal gestionando sus propios tiempos que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

- **Post natal masculino**

Incorporamos este beneficio a pesar de no encontrarse en las empresas analizadas, esto debido a la importancia que implica una medida de este nivel.

La empresa de telecomunicaciones VTR entrega a sus trabajadores un postnatal masculino extendido, inédito en nuestro país. La medida permite a los padres tomarse hasta ocho semanas de permiso pagado -de forma continua o intermitente- luego del nacimiento de hijo, período ampliamente superior al establecido en la legislación chilena, de una semana (cinco días hábiles). En VTR el 57% de sus trabajadores son hombres, lo que se traduce en que 1.030 padres que pueden acceder a siete semanas de permiso parental adicional a la semana legal.

Es importante destacar que el análisis comparativo presentado representa una fotografía del momento exacto en que fue levantada la información, por lo tanto, no considera posibles cambios o nuevas medidas que estén siendo consideradas a la fecha en medio de la

contingencia actual por la que vive el país. Sin perjuicio de lo anterior, se evidencia la presencia de medidas en línea de flexibilidad laboral presentadas por Metro de Santiago, no obstante, el análisis comparativo determina una leve desventaja de la empresa con relación a las otras dos entidades bancarias, esto en vista que las medidas actuales presentadas por Metro han sido necesidades relevadas desde los mismos sindicatos y no como propuestas que nazcan desde las líneas directivas de la Institución.

5.2 Etapa 2. Recopilación de información a través de entrevistas

El total de entrevistas realizadas son cinco, cada transcripción realizada se compone de la información declarada por los participantes. A través de sus respuestas y discursos, se obtienen 30 categorías de la información. Los principales temas conversados y relevados tienen que ver con la cultura de Metro y los beneficios existentes en la actualidad que apunten a la flexibilidad de la jornada laboral.

5.3 Etapa 3 Análisis de entrevistas

a) Tabla de conceptos y categorización en entrevistas individuales

Entrevista N°1	
Conceptualización	Categorización
Dificultad de implementar la flexibilidad laboral en Metro por mantener una operativa continua.	La realidad de la Operación de Metro impide avanzar en flexibilidad
Vivir acondicionados a la urgencia de Metro.	
Es mayormente difícil implementar flexibilidad laboral en operaciones y mantenimiento.	
Dificultad de avanzar en el desarrollo de flexibilidad porque existen otras prioridades.	
No se ha avanzado en un programa de flexibilidad.	
Cumplir los objetivos es más importante que cumplir una jornada de trabajo.	
Artículo 22 como la mayor flexibilidad conocida.	Existencia de iniciativas de flexibilidad actualmente
Existe algo de flexibilidad en el Metro.	
Existencia de un proyecto de flexibilidad.	

En Metro es imposible reducir la jornada laboral.	
La empresa busca avanzar en flexibilidad laboral.	
Se resguarda la necesidad laboral sobre la personal para implementar casos particulares de flexibilidad.	
Existe disposición en entregar mayor conciliación.	
No se quiere generar expectativas en los trabajadores.	
La flexibilidad laboral actual está en manos de la jefatura.	
Sentido perverso de los trabajadores que tienen artículo 22.	
No hay opción de flexibilidad para los trabajadores que marcan.	
El trabajador no percibe los beneficios existentes como parte de flexibilidad laboral.	
Flexibilidad particular con una jefatura.	
Cultura de "reunionitis" y además poco eficiente.	Existe una cultura de "reunionitis", desconfianza y apegada a cumplir una jornada laboral
Cultura apegada a cumplir una jornada laboral.	
Socialmente el trabajo a distancia no está aprobado.	
En Chile se saca mucho "la vuelta".	
Posibilidad que al dar el beneficio todo el año, se pierda el valor.	
Existe una cultura tradicional.	
Existe desconfianza en trabajar fuera de la oficina.	Para implementar flexibilidad se necesita: tecnología, sponsor, comunicación y procesos
Necesidad de implementar mayor tecnología para trabajar desde la casa.	
Se necesita un gran sponsor que lidere proyectos de flexibilidad laboral en Metro.	
La comunicación como factor clave para implementar flexibilidad laboral.	

Para implementar flexibilidad también se debe analizar el tipo de liderazgo que se necesita.	
Es necesario mejorar la comunicación corporativa.	
Existen procesos administrativos poco eficiente.	
Trabajo a distancia como buena iniciativa para cumplir rol de padres.	La flexibilidad trae beneficios para la organización y trabajadores
Trabajadores valoran mayormente el tiempo libre.	
Teletrabajo como alternativa para disminuir el estrés.	
Relación directa entre flexibilidad y productividad.	
Valoración de la flexibilidad por nuevas generaciones.	
Flexibilidad como un factor relevante de retención.	Diferentes modelos de flexibilidad
Posibilidad de implementar horario de verano todo el año.	
Es factible disminuir las horas laborales y cumplir con el trabajo.	
Es necesario que la flexibilidad que exista este mayormente regulado.	Consideraciones para implementar flexibilidad
Factibilidad en el equipo para implementar teletrabajo alguna vez en la semana.	

Entrevista N°2	
Conceptualización	Categorización
Las empresas exitosas tienen su foco en la conciliación personal – laboral.	Las empresas exitosas tienen su foco en las personas
Los trabajadores son el recurso más importante de las organizaciones.	
El desafío de las empresas es mantener el equilibrio en la vida de los trabajadores.	
Existe una flexibilidad informal manejada desde las	Existe flexibilidad informal

jefaturas.	
La flexibilidad en Metro está más en mano de las jefaturas.	
Los beneficios actuales de flexibilidad laboral hoy son capitalizados por los sindicatos al estar dentro de los convenios colectivos.	
No existe un lineamiento claro en las jefaturas sobre la flexibilidad laboral.	
La implementación de flexibilidad en Metro avanzara desde la informalidad, demostrando a las jefaturas que funciona.	
Se puede trabajar en diferentes modelos de flexibilidad laboral en trabajadores con horario administrativo.	Opciones de implementar modelos de flexibilidad laboral
Asociar el teletrabajo a un modelo laboral, más que a un beneficio.	
Hoy es el momento de trabajar en flexibilidad.	
Tener un modelo de flexibilidad en Metro ayuda a la equidad.	
Hay que perder el miedo para avanzar.	El desafío de perder el miedo a generar inequidad
Miedo a implementar proyectos que no puede ser utilizados por todos los trabajadores del Metro.	
Miedo a generar inequidad.	
Se implementa piloto de forma silenciosa.	
Buscar beneficio acorde a la realidad de cada uno.	
Barrera de inequidad impide avanzar.	
Necesidad de buscar otro modelo de compensación de beneficios para los que no puedan tener flexibilidad laboral.	
El tiempo como gran valor para las nuevas generaciones.	El tiempo tiene un importante valor

El tiempo es valorado en la organización.	
Es necesario de demostrar numéricamente que la flexibilidad trae beneficios.	Cultura instaurada en la empresa basada en reunionitis, desconfianza y apegada al cumplimiento de jornada
Cultura de "reunionitis".	
Romper la barrera de la desconfianza con la jefatura.	
Falta cambiar la cultura de orientar a cumplir metas más que a cumplir jornadas.	
La confianza es un pilar fundamental para trabajar previa a una implementación de flexibilidad laboral.	
Los modelos de flexibilidad son complementarios y valorados de distinta forma.	Existe la necesidad de trabajar temas culturales
Romper los prejuicios del teletrabajo.	
Teletrabajo como un modelo de inclusión laboral.	
Actualmente no existen grandes avances en flexibilidad laboral.	
Educar al trabajador y a la familia en esta nueva forma de trabajar.	
No existe la tecnología que apoye el desarrollo de proyectos de flexibilidad.	

Entrevista N°3	
Conceptualización	Categorización
Considera que las personas contratadas por Art. 22 tienen algo de flexibilidad en sus jornadas.	Existe algún tipo de flexibilidad laboral
Existen turnos sin flexibilidad.	
Hay un trabajo ya previo sobre el trabajo a distancia.	
Beneficios que apuntan a la flexibilidad de jornada laboral se encuentran regulados en los convenios colectivos.	
Existe horario de verano como tipo de flexibilidad	

laboral.	
Existe conciencia de la importancia de la flexibilidad de jornadas laborales en la vida de las personas.	Es importante pero no prioritario
Reconocimiento que la flexibilidad hoy no es un tema prioritario en Metro.	
La desconfianza como factor relevante a trabajar en la organización.	Hay temas culturales que trabajar para poder implementar
Necesidad de trabajar aún más en tecnologías de la información que faciliten la implementación de proyectos de flexibilidad laboral.	
Existencia de la cultura de "reunionitis" en la empresa.	
Implementar mix de modelos de flexibilidad.	Modelos de flexibilidad
Valoración personal por la banca de tiempo.	

Entrevista N°4	
Conceptualización	Categorización
Dificultad de implementar un modelo de flexibilidad en Metro.	La realidad de la Operación de Metro impide avanzar en flexibilidad
Existe una intención de la empresa en avanzar en la flexibilidad de jornada laboral.	
Las nuevas generaciones valoran la flexibilidad laboral en una empresa.	Necesidad de implementar flexibilidad
Es necesario implementar un modelo de flexibilidad en la empresa.	
Se ve factible implementar trabajos a distancias y bancas de tiempo.	Existe factibilidad de avanzar
Mayor valoración por tiempo libre que formas de trabajo.	
Existe cultura de "reunionitis" en la organización.	Existe una cultura de "reunionitis" y apegada a cumplir una jornada laboral
Dificultad para avanzar en proyectos de flexibilidad	

por mentalidad negativa.	Para implementar flexibilidad se necesita: tecnología y mejoramiento de procesos
Existe una cultura instaurada de permanecer una jornada laboral en la oficina.	
Procesos poco eficientes que absorben mucho tiempo.	
Necesidad de avanzar en proyectos informáticos que faciliten la flexibilidad laboral.	

Entrevista N°5	
Conceptualización	Categorización
Existe similitud de turnos en el mercado.	El teletrabajo como medida de flexibilidad en el mercado
Presencia de teletrabajo en otras empresas.	
Cultura apegada a cumplir una jornada laboral.	Dificultad para implementar modelos de flexibilidad laboral
Alta regulación por ser empresa pública.	
Choque cultural de dos generaciones.	
Miedo a formalizar la flexibilidad.	
Dificultad de implementar en lo operativo.	Flexibilidad laboral como beneficio relevante para los jóvenes
El trabajador joven presenta una cultura más flexible.	
Flexibilidad como un factor relevante de retención.	
Flexibilidad en la jornada que permita conciliación con la vida personal.	Beneficios de la flexibilidad laboral en la vida de las personas
Teletrabajo como una buena alternativa en tiempos de contingencia.	Beneficios para la organización al implementar flexibilidad en la jornada laboral
Flexibilidad como una opción de descentralizar la organización.	
La crisis da espacio para implementar nuevas prácticas.	
Replantear paradigmas.	
Cumplir los objetivos es más importante que cumplir una jornada de trabajo.	Cultura actual en la organización en
Los beneficios de flexibilidad actual son percibidos	

como parte de una negociación.	relación con la flexibilidad
Mayor probabilidad en avanzar.	
Replantear el propósito.	Necesidad de abordar distintas temáticas presentes en la organización para poder implementar flexibilidad
Necesidad de hacer benchmarking.	
Relevancia del cargo del líder en procesos de transformación.	
Ser pionero en las empresas públicas.	

b) Ideas agrupadas de entrevistas individuales

Luego de identificar 30 categorías que agrupan la información entregadas por las cinco entrevistas, éstas se fusionan, en base a la relación que tengan entre sí y siempre en línea con los objetivos específicos que se busca desarrollar en el proyecto, quedando finalmente 4 ideas a desarrollar.

Agrupación de Categorías	Ideas agrupadas
Realidad Operacional	Barreras culturales necesarias de trabajar para poder implementar un modelo de flexibilidad laboral
Cultura de "reunionitis"	
Sensación de inequidad	
Es importante pero no prioritario	
Cultura Organizacional	
Desconfianza	
Herramientas tecnológicas	La empresa debe considerar para la implementación de flexibilidad laboral, soporte informativo y adaptación
Necesidad de Sponsor	
Comunicación	
Adaptación de procesos	
Flexibilidad actual	Actualmente la empresa cuenta con iniciativas que aportan a la flexibilidad laboral
Flexibilidad informal	
Beneficios personales	La flexibilidad laboral genera beneficios importantes en las personas en torno a la conciliación vida personal y trabajo
Valor al tiempo	
Relevante en jóvenes	

c) Desarrollo de ideas agrupadas en entrevistas individuales

i. Barreras culturales necesarias de trabajar para poder implementar un modelo de flexibilidad laboral

Edgar Shein, en su definición de cultura organizacional, la señala como un conjunto de supuestos y creencias sobre las cuales las personas basan sus conductas diarias en el desempeño de su trabajo. A continuación, se desarrollarán las principales barreras culturales mencionadas en las entrevistas individuales.

- **Barreras observables y tangibles**

Dentro de las entrevistas realizadas a distintos ejecutivos mencionaron lo siguiente:

“Dentro de las barreras se puede ver las barreras tecnológicas que hoy existen ya que no todos los trabajadores cuentan con notebook, pero se está avanzando en esa línea. Además, existe harta “reunionitis” pero me gusta esa escuela”.

“Además, tenemos barrera tecnológica para trabajar desde la casa, cuanta gente no tiene notebook, no tengo VPN para tener acceso a los archivos desde la casa. No hay soporte tecnológico para tener la flexibilidad ideal”

“Además, existen muchos procesos en Metro que son ineficientes y burocráticos que quitan mucho tiempo y son poco eficiente”

Dichas declaraciones dan cuenta de una organización que no cuenta con los elementos necesarios para la implementación de un trabajo a distancia, y de la necesidad de estar presente físicamente en el lugar de trabajo. Además de la percepción de procesos poco eficientes y burocráticos que dificultan avanzar en esta línea.

- **Estrategias y objetivos organizacionales**

En enero de 2018 fue publicada la actual Política de Personas de Metro, documento guía de la gestión de la empresa de cara a sus trabajadores, y que aporta a lograr cumplir el plan

estratégico y metas de la organización. La Política de Personas cuenta con 10 puntos que describen la relación con cada uno de los trabajadores:

Tabla 2 Principios y forma de medición de la Política de Personas

Principio	Forma de medición
Genera condiciones para el desarrollo de sus personas, a través de herramientas tales como la Gestión del Desempeño, planes de capacitación y el impulso de competencias para líderes, contribuyendo al logro de los objetivos de Metro.	Horas de capacitación y la movilidad interna de trabajadores.
Reconoce la calidad de vida laboral como un valor, promoviéndola y otorgando beneficios a sus trabajadores en forma equitativa y solidaria.	N° de bonificaciones médicas y el N° de trabajadores en los planes de asistencia de apoyo al empleado.
Busca construir, a través de los líderes de Metro, un ambiente laboral basado en una relación de confianza y colaboración a través de un diálogo permanente con trabajadores y sindicatos.	Plan de relaciones laborales y las negociaciones anticipadas.
Reconoce en el bienestar y felicidad de las personas el éxito y sostenibilidad de Metro.	Encuesta de clima.
Sitúa la seguridad y la salud de las personas en el centro de nuestras tareas.	Tasa de Accidentes del Trabajo y Trayecto Metro.
Promueve la igualdad de oportunidades, la diversidad, la inclusión y la equidad de género.	Personas en condición de Discapacidad Dotación Femenina. N° de trabajadores extranjeros.
Resguarda el cumplimiento de las exigencias laborales para los trabajadores contratistas, promoviendo una relación participativa con nuestras empresas colaboradoras.	Certificaciones laborales a empresas externas.
Compensa a sus personas sobre la base de la equidad interna y competitividad externa, reconociendo su contribución a los objetivos de Metro.	Posición Relativa de las rentas de Metro respecto al Mercado. Ranking “Top of Mind” First Job.
Orienta el comportamiento de nuestros	Cantidad de situaciones levantadas a

trabajadores a través de conductas guiadas por nuestros principios y valores corporativos.	través de Canal de Denuncia.
Fomenta la excelencia operacional a través de la mejora continua, siempre con el cliente en el centro.	N° líderes que aplican prácticas Excelencia Metro.

Fuente: Elaboración propia

Cada principio presenta una forma de medición tangible a través de indicadores de la Gerencia de Personas, sin embargo, en ello se puede apreciar que está orientado principalmente en la capacitación y apoyo en materia de salud, sin existir una modificación a las formas en la que hoy se trabaja, sino más bien reforzándola.

Metro busca con estos principios reforzar la forma como trabaja, preocupándose principalmente, de aumentar los porcentajes de las personas que forma, capacita o de los resultados de clima, sin cuestionamiento o mejoras en políticas que apunten al cambio social y las nuevas exigencias actuales. El Gerente de Personas nos señala en su entrevista: *“El Metro se cría bajo una cultura desde lo exitoso y mirado desde lo técnico y no de la toma del servicio o del impacto ciudadano”*, el Metro busca su excelencia reforzando lo que hoy hace y funciona y no de lo que puede fallar o faltar.

Es por eso por lo que la crisis social sufrida en Chile en octubre 2019, y posteriormente el problema de salud mundial que trajo la propagación del Covid-19, dio la oportunidad dentro de la organización de replantear como se estaban haciendo las cosas, entre ellas la forma de trabajar. Uno de los ejecutivos menciona en su entrevista: *“...Dentro de todo lo malo que hoy nos ha tocado con la crisis de alguna manera cuando tienes una hiper sensibilidad emocional, es más factible implementar nuevas prácticas. Hoy es un buen escenario para innovar, no solo en la flexibilidad laboral o teletrabajo, sino que también en otras prácticas laborales, eso es lo que yo veo”*.

En base a dicho cuestionamiento se reflexiona y se modifica la estrategia de Metro para el 2020 en relación con el pilar de las personas, incorporando lo siguiente: *“Incorporar de manera proactiva nuevos modelos de trabajo en línea con las exigencias actuales”* con el fin de adoptar nuevas formas de trabajar que apunten a estar preparado y dar continuidad en momentos de

crisis. Este cambio en la estrategia traerá consigo, en el momento que se implemente, un cambio cultural en la organización.

- **Creencias y percepciones**

Un concepto que apareció en la entrevista con los ejecutivos es la confianza, señalando que *“dentro de las barreras culturales se puede ver la desconfianza que existe de forma mutua y extremista.”*

Dentro de los estudios en los que ha participado Metro, se encuentra el índice de Relaciones Laborales, la cual mide y compara con otras empresas como se mantiene la relación entre trabajadores, jefaturas, sindicatos y la Gerencia de Recursos Humanos. Metro en el año 2019 participó de dicho estudio en donde la dimensión más baja resultó ser el índice de Confianza Organizacional. Las principales falencias de este ámbito son la percepción de confiabilidad en otros actores dentro de la empresa, y como consecuencia de lo anterior, las conductas concretas de confianza, las que también son débiles.

Por otra parte, otro punto a levantar tiene que ver con la cultura de estar presente para demostrar un desempeño laboral, siendo bastante esquivos a los cambios sociales y a utilizar nuevas tecnologías. La necesidad de realizar constantemente reuniones presenciales, así como lo señala uno de los ejecutivos en su entrevista: *“Dentro de las barreras que veo está la reunionitis, muchas de ellas poco eficiente, además tenemos en la cabeza que no podemos, que hace difícil avanzar estos tipos de proyecto, además no hay una aprobación cultural de la flexibilidad en la empresa, está mal visto, como que no funcionaría porque no podríamos adaptarnos y finalmente no sería eficiente”*

Esta característica de cultura organizacional es bastante conservadora, el estar presente y cumplir una jornada laboral con horario de ingreso y de salida, se puede justificar en una organización de nivel etario avanzado, sin embargo, en Metro el 7% de la dotación total es mayor a 60 años, y el 16% menos de 30 años. Por lo tanto, estos aspectos no son atribuibles a la edad de los trabajadores sino más bien la forma de trabajo de empresas públicas y de la desconfianza existente en la organización.

Un tercer aspecto es el miedo, en la entrevista se indicó que: *“Otra barrera es la voluntad, es perder el miedo. Tenemos una empresa super ingenieril de que tienes que demostrar con*

ecuaciones que esto funciona.” Metro es una empresa de un alto nivel de control y medición, con indicadores para todas las metas y proyectos estratégicos, y al ser un nuevo proyecto sin indicadores tangibles y demostrables en el corto plazo existe temor en avanzar en ello.

Por último, se encuentra el concepto de inequidad. En las entrevistas con ejecutivos señalaban lo siguiente: *“Lo que más he visto, las explicaciones que han dado a esto de generar esto para unos si y otros no, es el que van a hacer con esto de la gente que presencialmente tiene que estar. Tal vez tengo que cubrir con más beneficios para compensar”*. El 42% de la empresa tiene funciones que se realizan exclusivamente presenciales, por ejemplo, conductores, jefes de estación y vigilantes. Por lo tanto, proyectos como el trabajo a distancia u horarios flexibles no podrían ser aplicables para ellos, generando una inequidad interna en la empresa.

A pesar de las barreras ya señaladas que han impedido avanzar en materia de flexibilidad laboral en el Metro, de igual forma en el año 2019 se logró realizar pequeños pilotos de teletrabajo en 2 grupos de trabajo: TI y en Reclutamiento y Selección, con el objetivo de medir el impacto en las personas y si afecta en el desarrollo de sus funciones. Los resultados de la encuesta posterior al piloto fueron las siguientes:

Tabla 3 Resultados encuesta post piloto teletrabajo 2019

Resumen	Previo al Piloto	Posterior al Piloto
Alcanzo a realizar todas las tareas que me propongo durante la jornada laboral.	60%	87%
Logro equilibrar el tiempo para cumplir con mi trabajo y con mis responsabilidades familiares.	75%	100%
Mi nivel de estrés causado por el trabajo es bajo.	30%	80%
Estrés alto.	60%	13%
Trabajar a distancia me parece una buena modalidad de trabajo.	100%	100%
Trabajar a distancia funcionaría bien dada mi realidad personal y familiar.	90%	100%

Fuente: Gerencia de personas, Metro de Santiago

En esta encuesta de percepción se puede apreciar que todos los aspectos mejoraron, logrando realizar las tareas dentro de la jornada equilibrando vida laboral y familiar, disminuyendo el

estrés en el grupo de trabajo. Sin embargo, a la fecha a pesar del buen resultado en estos pilotos no se ha logrado formalizar como una forma de trabajo permanente en el tiempo.

A raíz de la contingencia nacional que trajo el Covid-19, el teletrabajo fue una opción de trabajo a nivel nacional y mundial que Metro tuvo que adoptar como la única forma de dar continuidad en las tareas administrativas y de soporte. Más de 1.000 trabajadores de la organización adoptaron esta medida de trabajo, adaptándose a la tecnología existente, demostrando que es factible su implementación.

ii. La empresa debe considerar para la implementación de flexibilidad laboral, soporte informático y adaptación.

En todas las entrevistas realizadas se mencionó la falta de tecnología para la implementación de flexibilidad laboral, en una de ellas se mencionó *“Además, tenemos barrera tecnológica para trabajar desde la casa, cuanta gente no tiene notebook, no tengo VPN para tener acceso a los archivos desde la casa. No hay soporte tecnológico para tener la flexibilidad ideal.”*

Del total de trabajadores de áreas corporativas que en su totalidad suman 1.470 personas, 837 trabajadores cuentan con notebook y 633 con equipos estacionarios. Es decir, el 57% cuenta con la herramienta esencial si se piensa en realizar trabajo a distancia.

Las herramientas que se ocupan principalmente para comunicarse al interior de la empresa es el Outlook para enviar y recibir correos electrónicos, y además la página oficial de los trabajadores de Metro www.anden.metro.cl del cual puedes ver las noticias de la empresa, acceder al centro de documentación y enlaces con otros sitios de interés virtual.

En la organización existen varios proyectos que buscan apoyar los procesos con desarrollo informático que permitan mejorar la disponibilidad y acceso a la información. Específicamente en la Gerencia de Personas, durante el 2019 hubo 2 desarrollos e implementaciones de sistemas que permitieron mayor conectividad y entregar información oportuna a los trabajadores. Por una parte, se implementó la plataforma “Mi Metro Cuadrado”, plataforma con acceso para todos los trabajadores de la empresa la cual permite acceder a toda la información laboral de cada uno, contratos, liquidaciones de sueldo, anexos, información de bienestar, y atribuciones para procesos de personas según sea el rol de cada trabajador. Esta plataforma se puede acceder de cualquier computador y desde celulares permitiendo mejorar la accesibilidad de la información.

Por otra parte, se desarrolló una aplicación llamada “kaizala”, desarrollada a raíz del estallido social del 18 de octubre 2019, permitiendo con ella entregar información instantánea del estado de la red de Metro a cada celular que tenga instalada la aplicación y que sea trabajador de la empresa. Ambas herramientas tienen como objetivo conectar, informar y ser más rápidos en el contacto con el trabajador.

A raíz de la contingencia sanitaria covid-19, la organización se vio obligada a improvisar e implementar el teletrabajo dadas las condiciones sanitaria del país, buscando proteger la salud de los trabajadores. Se implementó teletrabajo en toda la planta corporativa de la empresa, donde además de ocupar los notebooks y herramientas corporativas, muchos trabajadores utilizaron sus equipos personales para poder trabajar a distancia. Esto en un contexto improvisado obligado por la contingencia mundial, que permitió de igual forma mantener los procesos en curso.

Para dicha implementación de teletrabajo que impacto a toda la planta corporativa se habilitaron 1.043 VPN (Virtual Private Network) la cual permite que los equipos puedan acceder a los archivos y documentos corporativos, que de otra forma no podrían. Además, se instalaron cuentas office 365 la cual permite tener acceso al correo electrónico con mayor almacenamiento, mensajería instantánea, videollamadas, pantallas compartidas, almacenamiento en la nube, e incluso, calendarios. En lo que es específicamente correo electrónico existen 556 cuentas activas con una tasa de usabilidad del 88%. Y en la aplicación Teams, la cual permite chat y video llamadas principalmente existen 912 cuentas activas donde la tasa de uso es del 51%.

Estas herramientas permitieron dar continuidad a los procesos, mantener la fuente de trabajo activa y dar apoyo a la operación de Metro.

Desde el punto de vista de la adaptación, se considera necesario que cualquier implementación orientada a la flexibilidad laboral debe considerar cambios y adecuaciones en los procesos, en la forma de comunicar y en la regulación interna. Dentro de los procesos, en la dimensión anterior se habló de la burocracia que hay en ello y de la cantidad de controles existentes en la empresa. Si bien muchas de estas exigencias apuntan a responder a los organismos fiscalizadores externos a la empresa, existe un trabajo pendiente de automatizar y de permitir el acceso a la información de forma más rápida. En esto se ha ido trabajando, en el área de Recursos Humanos se ha desarrollado la implementación de SAP durante los últimos 3 años, el

cual ya inició su marcha blanca. La plataforma SAP permite a las personas que participan en los procesos de personas, realizar su trabajo solo con su computador y acceso a la plataforma, disminuyendo así los procesos manuales y la administración de documentos. Sin embargo, hay un proceso pendiente de desarrollar y es la atención a los trabajadores, la cual hoy se hace de forma presencial en el edificio central y en horario administrativo de lunes a viernes, dejando sin opción a trabajadores de turnos nocturnos y que trabajan en la red o talleres. Este es un desafío relevante en la entrega del servicio y que necesita ser más cercano y oportuno con los trabajadores.

Cualquier forma de trabajo y de flexibilidad a implementar requerirá regulación de la forma en que se lleve a cabo, sea ésta a través de anexos de contratos, comunicados o incorporarlo en la política de personas, de manera de establecer reglas y beneficios tanto para el trabajador como para la empresa.

Por otra parte la comunicación corporativa de la empresa está en manos del área de comunicación interna, la cual ha sido bien evaluada por la organización, así lo demuestra la última encuesta de clima desarrollada en el 2018 la cual señala que a la pregunta “la información que recibo de los medios de comunicación interno es oportuna” su evaluación fue de 75% de aprobación, y a la pregunta “los medios de comunicación internos me mantienen informado de lo que pasa en Metro” el resultado fue de 80,1%.

Sin embargo, el 2019 el estallido social provocó alteraciones constantes en la entrega del servicio, y cambios constantes en las jornadas laborales, por lo que la comunicación interna se volvió una herramienta necesaria y con mayores exigencias, principalmente en la necesidad que esta fuera rápida y oportuna, es por eso por lo que se implementa Kaizala a comienzos del año 2020, con el objetivo de entregar información inmediata a los celulares de cada trabajador.

Sobre la información diaria depende de la bajada que realice cada jefatura y dado que la estructura organizacional de Metro es de tipo vertical, donde existen varios niveles de supervisión, la forma de comunicar dependerá principalmente de las habilidades de cada jefe. En Metro actualmente no existe un perfil del líder que se quiere promover y capacitar, siendo una falencia que deja mucho de la gestión de personas, en el criterio de cada nivel de supervisión.

iii. Actualmente la empresa cuenta con iniciativas que aportan a la flexibilidad laboral

Uno de los tipos de flexibilidad presente en la organización señaladas por los ejecutivos es el trabajo bajo artículo 22. Así lo señalan en una de sus entrevistas: *“En Metro se actúa conforme a la ley, tenemos trabajadores contratados por artículo 22. (principalmente profesionales) la cual puede ser algo flexible, y los demás son turnos y estos son más rígidos.”*

El artículo 22 señalado en el Código del Trabajo excluye de un cumplimiento de jornada laboral diaria, sin embargo, mantiene la duración del máximo semanal de 45 horas. En Metro de la dotación total que corresponde a 4.621 trabajadores, el 80% registra asistencia diaria (entrada y salida), y un 20% está contratado bajo Artículo 22. Específicamente en la Gerencia de Personas, de un total de 144 trabajadores, 56% no registra asistencia diaria.

Si bien la ley no establece una jornada diaria, en Metro culturalmente las personas cumplen de igual forma una jornada, principalmente administrativa de 09:00 a 18:00 horas. Así también se señala en las entrevistas: *“En el Metro quizá lo que pueda ser un poco distinto, tiene que ver con que te encuentras con una realidad que todavía tiene herencia del mundo administrativo, de un nivel de formalidad con el horario de entrada y salida, tienen que ver con lo cultural. Es más importante estar presente con que si trabaje o no.”*

Dentro de los otros beneficios que otorga la organización en relación con tiempo libre, se señala que estos tipos de flexibilidad actual son percibidos como parte de una negociación colectiva y no como beneficios entregados por la empresa; en las entrevistas señalan lo siguiente: *“Lamentablemente, nunca se ha vendido todas esas prácticas como un beneficio de la empresa y la gente se da cuenta cuando se van de la empresa. Hoy tenemos hartas cosas de flexibilidad, pero son visto como una negociación.”*

Los beneficios que se encuentran pactado en los convenios colectivos son los siguientes:

- a) Sin goce de remuneraciones: permiso de seis meses en el año calendario, sin goce de remuneraciones, para lo cual deberá indicar los motivos que justifican tal solicitud.

- b) Matrimonio o unión civil: permiso con goce de remuneraciones, de seis (6) días hábiles, al contraer matrimonio civil, religioso o unión civil, debiendo para ello exhibir el certificado correspondiente.
- c) Fallecimiento: Los permisos por fallecimiento establecidos en el art. 66 del Código del Trabajo, se aumentarán en un (1) día hábil adicional, más dos (2) días hábiles si el fallecimiento ocurriera fuera de la Región Metropolitana y en dos (2) días hábiles adicionales si el fallecimiento ocurriera fuera del país.
- d) Exámenes preventivos de salud: Los trabajadores tendrán derecho a medio día hábil de permiso anual, con goce de remuneraciones integra, para realizarse exámenes preventivos de salud definidos por Metro.
- e) Cumpleaños: La empresa otorgará permiso, con goce de remuneraciones, el día del cumpleaños del trabajador.
- f) Reinserción post natal: Las condiciones en que las trabajadoras al término del descanso post natal parental respectivo se reincorporen a su trabajo, en las mismas funciones realizadas y mismo puesto de trabajo antes de gozar del permiso prenatal, se efectuará de la siguiente forma:
- El primer mes posterior al término del referido descanso, la trabajadora realizará una jornada diaria del 50 % de su jornada.
 - El segundo mes realizará una jornada del 75% de su jornada ordinaria.
 - A partir del tercer mes, la trabajadora comenzara a realizar el 100% de su jornada ordinaria de trabajo.
- g) Permiso de titulación: La Empresa otorgará 5 días hábiles de permiso con goce de remuneraciones, a los trabajadores que deban entregar su tesis y/o rendir su examen de grado, pre o post grado, como requisito final conducente a su titulación.
- h) Horario de verano: este tipo de flexibilidad es la única que no se encuentra presente en los convenios colectivos, sino que es un beneficio corporativo y que

se entrega a todos los trabajadores con jornada laboral administrativa en temporada de verano. El beneficio consiste en sumar una hora laboral de lunes a jueves, y salir 4 horas antes el viernes, teniendo así libre la tarde de ese día.

Además, se señala que existe flexibilidad actual en la empresa de una forma informal y en manos de la jefatura: *“Yo creo que sí, informalmente existe, yo he escuchado de jefatura o trabajadores que me han dicho yo me enfermé y trabajé desde la casa, o se me enfermó mi hijo.”* *“Yo creo que la flexibilidad por un lado va a ir desde un tema administrativo formal como también mucho más en la gestión de personas que haga la jefatura. No siempre requeriremos que sea todo tan formal, yo creo que el proceso que en Metro va a pasar más desde la base, aquí la apuesta es al revés, es ir demostrando de a poco que esto funciona.”* Esta forma de trabajar, de demostrar primero que funciona, se basa en el hecho de implementar 2 pilotos los cuales funcionaron tanto por la entrega del servicio, como también en la percepción positiva que señalaron los participantes.

iv. La flexibilidad laboral genera beneficios importantes en las personas en torno a la conciliación vida personal y trabajo

Los ejecutivos entrevistados reconocen la importancia de implementar modelos de flexibilidad laboral, y de la importancia que esta tiene en la vida de las personas. Beneficios orientados al tiempo, a la conciliación vida personal y laboral, son valorados por los trabajadores cada vez más.

En las entrevistas señalaron que consideran más relevante tener tiempo libre que modificar la forma de trabajar: *“Yo creo que el día libre, porque es mi tiempo. En cambio, el teletrabajo es un cambio en la forma de trabajar. A lo mejor gano tiempo en el trasladado, pero no es tan percibido, porque igual trabajo. Creo que ambos modelos son complementarios, pero tienen focos distintos.”*

También ven en la flexibilidad laboral, específicamente en el trabajo a distancia, una alternativa de trabajo para personas con discapacidad, permitiendo así ser más inclusivos permitiendo el desarrollo profesional. En el Metro existe 26 personas con discapacidad física, y específicamente en la Gerencia de Personas 1 trabajador, quien realiza media jornada laboral

presencial en la oficina y la otra media jornada teletrabajo desde su hogar. Esta forma de trabajar le ha permitido poder desarrollar sus funciones, disminuyendo sus licencias médicas y el estrés en el trabajador.

Por otra parte, señalan que tener beneficios de flexibilidad presente en la empresa, genera mayor atracción en los jóvenes: *“porque hoy siento que las personas de mejor perfil o de más talento quieren vivir de una forma distinta también. Si quieres traer a esta gente o retener tienes que ser capaz de dar flexibilidad a esos paradigmas porque atentan con la retención de talentos.”*

5.4 Etapa 4. Recopilación de información a través de grupos focales

El proceso de levantamiento y recopilación de información a través del instrumento grupo focal permitió relevar importantes puntos relativos al beneficio que existe al implementar un modelo de flexibilidad en la empresa, como también la cultura inserta en la organización que dificulta desarrollar un modelo de flexibilidad actualmente.

Es importante destacar, nuevamente, que la aplicación de ambos instrumentos fue desarrollada en diferentes épocas y contexto nacional. Es importante conocer que el primer grupo focal con profesionales fue desarrollado previo al estallido social. Situación distinta vivieron las participantes del segundo grupo focal con administrativos, quienes se encontraban inmersos de la situación actual del país, lo que en cierta medida verbaliza e incentiva información distinta desde la mirada y realidad de cada persona, relativa a temas de flexibilidad laboral.

5.5 Etapa 5. Análisis de Grupos focales

Luego de la transcripción de los instrumentos aplicados se comienza con el análisis descriptivo, descrito en la metodología del proyecto. De la primera etapa del proceso de análisis, se puede señalar que en el grupo focal realizado con perfiles de cargo a los que se ha denominado profesionales, se obtuvieron 95 conceptos, en el segundo grupo focal aplicado en perfiles de cargo a los que se ha denominado administrativos, se obtuvieron 46 conceptos.

Luego de detección de conceptos, se hizo posible la agrupación de estos, en categorías más amplias que permiten identificar características similares en cada concepto y unir las percepciones, esta categorización se realiza acorde a los objetivos específicos presentados. Se

identifican 8 categorías para el grupo focal de profesionales y 10 categorías para el grupo focal de administrativos, información presentada a continuación:

a) Tabla de conceptos y categorización del grupo focal (profesionales)

Conceptualización	Categorización
Necesidad de realizar un cambio cultural del trabajador y su entorno familiar.	Cultura instaurada en la empresa apegada a cumplimiento de jornada
Dirigentes sindicales acostumbrados a venir todos los días.	
Se piensa que la primera línea de mando tiene mayor edad con una cultura mayormente estricta.	
Se ve mal irse antes.	
Preocupación por lo que digan los demás.	
Gestionar un cambio de cultura.	
Existencia de una jornada implícita.	
La culturización en flexibilidad del entorno familiar es algo personal.	
Prejuicios por irte antes de la jornada.	
Existe cultura de hacer reuniones para todo.	
Necesidad de estar presente.	
Falta de educación en los clientes internos en temas de flexibilidad laboral.	
Sentimiento de trabajar doble.	
Cultura apegada a cumplir una jornada laboral.	
Cultura internalizada de cumplir una jornada laboral.	
Inconsistencia entre el concepto de trabajar por metas y cumplir una jornada laboral.	
Mayor cansancio por jornadas extensas.	Repercusiones negativas en la vida

Desconcentración al trabajar en la oficina.	personal a causa de la jornada laboral a cumplir hoy
Disminución en la vida familiar.	
Falta de tiempo libre.	
Sobre carga laboral.	
Excesivo tiempo de traslado.	
Estrés laboral.	
Jornadas laborales extensas.	
Exceso de tiempo en el trabajo.	
Adaptabilidad a los cambios.	
Trabajo en equipo.	
Colaboración.	
Reconocimiento de desarrollo tecnológico.	
Educación a los hijos.	
Cambiar la educación de la gerencia.	
Falta de culturizar a los clientes en temas de flexibilidad.	
Falta de compromiso de los ejecutivos para impulsar la flexibilidad.	
Necesidad de tener una política de flexibilidad laboral.	
La comunicación es necesaria para la implementación de flexibilidad.	
Consideración de conceptos normativos en la implementación de flexibilidad laboral.	
Falta de herramientas tecnológicas para trabajar en casa.	
Buenas relaciones con jefaturas en particular.	
Existe proceso de adaptación en la implementación de home office.	
Educación los cambios.	
Beneficios en la vida familiar.	Beneficios de la flexibilidad en la vida de las personas
Buena organización del tiempo y de distribución de	

tareas.	
Confianza con los trabajadores en algunas áreas.	
Beneficios en vida personal y social.	
Diferente valoración a los tipos de flexibilidad laboral.	
Aumento de eficiencia en el trabajo.	
Implementación de piloto de home office no afecta a clientes.	
La flexibilidad aumenta el compromiso de los trabajadores.	
Mayor concentración en trabajo en casa.	
Mayor efectividad en el tiempo de trabajo.	
Mejor calidad de vida.	
Disminución de estrés trabajando a distancia.	
Valoración positiva de realizar Home Office.	
Disposición de horas libres.	
Existe tecnología que ayuda a implementar trabajo a distancia.	
Mayor tiempo libre.	
Tipos de flexibilidad aplicadas.	
Mayor tiempo libre los viernes.	Existencia de iniciativas de flexibilidad en la organización
Existencia de casos particulares flexibilidad dentro de la jornada.	
Relevancia de la flexibilidad en el mercado laboral.	Flexibilidad laboral como beneficio relevante para los jóvenes
Relevancia de tiempo libre en candidatos jóvenes.	
Importancia al tiempo libre.	
Mayor importancia al tiempo libre.	
Valoración positiva por trabajo a distancia.	
Valoración positiva a cambiar la modalidad de trabajo.	Valoración positiva al Home Office
El home office mejora la calidad de vida.	
Beneficios de implementación de home office.	

Mayor motivación con las alternativas de trabajo a distancia.	
Se eliminan factores de distracción externos.	
Mayor convivencia de la maternidad en el home office.	
Ganancia de tiempo en la implementación de home office.	
Ver la flexibilidad como opcional.	Aceptación a implementar la flexibilidad como una opción y con diferentes modelos
Propuestas de modelos de flexibilidad variable.	
Segmentación de beneficios.	
Factibilidad de implementar alternativas de flexibilidad laboral.	
Complementar modelos de flexibilidad laboral.	
Comprensión de la heterogeneidad de realidades en el grupo laboral.	
Existe motivación para implementar flexibilidad laboral.	
Reducción de horas de la jornada laboral.	
Nueva distribución de jornada laboral.	
Implementación de piloto de trabajo a distancia.	
Diferentes alternativas de home office.	
Adaptar la jornada laboral a la realidad de cada persona.	
Necesidad que sea opcional la implementación de alternativas de flexibilidad laboral.	

b) Tabla de conceptos y categorización del grupo focal (administrativos)

Conceptualización	Categorización
Flexibilidad laboral bajo criterio de las distintas jefaturas.	Diferencias de cultura y criterios en las variadas gerencias

Falta cambio de conciencia en lideres a trabajar por objetivos.	
Flexibilidad de la jornada en manos del criterio de la jefatura.	
Tiempo de trayecto al trabajo son extensos.	Repercusiones negativas en la vida personal a causa de la jornada laboral a cumplir hoy
Excesivo tiempo de traslado.	
Complicación para cumplir la jornada laboral.	
Falta de herramientas y soporte tecnológico para implementar teletrabajo.	Existencia de elementos necesarios a trabajar previo implementar modelos de flexibilidad: comunicación, cultura, tecnología
Adaptar la flexibilidad laboral a las realidades de cada persona.	
Proceso de adaptación familiar a la implementación de home office.	
Necesidad de tener objetivos claros para aplicar acciones de flexibilidad.	
Implementación de flexibilidad de forma voluntaria	
Educar a la familia.	
Necesidad de organizar el trabajo para alcanzar los objetivos.	
Necesidad de soporte informático para trabajar en casa.	
Culturizar a los clientes en temas de flexibilidad para poder implementar.	
Necesidad de trabajar por objetivos.	
Mayor autonomía responsable de los trabajadores.	
Implementación de home office voluntaria.	
Valoración para trabajar por objetivos.	
Jornada laboral disminuida aumentaría la productividad.	Beneficios de la flexibilidad en la Empresa
Mayores beneficios en la vida personal, con teletrabajo.	Beneficios de la flexibilidad en la vida de las personas

Valoración por beneficios en la vida familiar	
Beneficios en la vida familiar.	
Valoración positiva del tiempo libre	
Faltan acciones de flexibilidad en Metro	
Faltan acciones aplicables a las realidades de los trabajadores.	
Avance en temas de flexibilidad a través del tiempo	
Existencia de casos particulares de flexibilidad en la jornada.	Baja percepción de iniciativas de flexibilidad en la organización
Falta flexibilidad para compatibilidad temas personales.	
Jornada rígida en comparación con otras empresas.	
No se percibe el horario de verano como un beneficio real.	
Poca flexibilidad en jornadas que marcan horario de entrada y salida.	
diferencia entre la flexibilidad que tienen los trabajadores con artículo 22 y con jornada fija.	Sentimiento de discriminación entre las diferentes jornadas laborales en metro
Discriminación entre trabajadores que marcan y no marcan asistencia.	
Existencia de fugas de tiempo en las jornadas actuales.	Barreras que pueden ser mejoradas para implementar flexibilidad laboral
Valoración positiva de home office.	
Se valora el beneficio del home office en relación a la corresponsabilidad parental	
Disminución de estrés trabajando a distancia.	Valoración positiva al Home Office
Beneficios de tiempo con el teletrabajo.	
Beneficios del home office tanto para el trabajador como el empleador.	
Valoración positiva de realizar home office.	
Disposición a aceptar el teletrabajo	Aceptación a implementar la flexibilidad

Valoración de implementar flexibilidad en tiempos de crisis.	como una opción y con diferentes modelos
Factibilidad de disminuir jornadas laborales.	
Disposición a trabajar en una jornada laboral menor a la actual.	
Valoración de la flexibilidad laboral en tiempos de contingencia.	

c) Ideas agrupadas en grupos focales

Los datos resultantes fueron sistemáticamente analizados y posteriormente interpretados. De ambos grupos participantes se recogen 18 categorías que luego de ser cruzadas ha permitido identificar tres grandes ideas agrupadas, permitiendo reunir el pensar y sentir de los trabajadores participantes en temas relacionados con la flexibilidad laboral siendo estas ideas guiadas por los objetivos específicos del proyecto.

Agrupación de Categorías	Ideas agrupadas
Cultura variable	Valoración negativa de las acciones actuales dirigidas a flexibilidad laboral en Metro S.A., considerando las barreras que dificultan la implementación de estas mismas.
Cultura de cumplimiento de jornada implícito	
Barreras para implementar acciones de flexibilidad	
Discriminación entre diferentes jornadas laborales	
Consecuencias de la jornada laboral actual	
Percepción baja de flexibilidad	
Necesidades básicas para implementar acciones de flexibilidad.	Consideraciones previas para implementar acciones de flexibilidad laboral
Valoración positiva al Home Office	Valoración positiva de implementar acciones de flexibilidad laboral considerando los beneficios que genera.
Aceptación de implementar acciones de flexibilidad	
Valoración de flexibilidad por los jóvenes	
Beneficios de la flexibilidad en trabajadores	
Beneficios de la flexibilidad en empresa	

d) Desarrollo de ideas agrupadas en grupos focales

i. Valoración negativa de las acciones actuales dirigidas a flexibilidad laboral en Metro S.A., considerando las barreras que dificultan la implementación de estas mismas.

En el discurso de ambos grupos focales se evidencia una preocupación en temas relacionados con flexibilidad laboral en Metro, en donde si bien demuestran estar conscientes de una intención positiva por parte de la empresa en implementar acciones, no están conformes con la implementación de estas a las realidades de cada persona, señalando por ejemplo: *“no veo tantas acciones flexibles, ósea ahora en verano tenemos el horario de verano... yo no tengo hijos y creo que los temas de teletrabajo les beneficia más a los que tienen hijos, a mí no me beneficiaría tanto”*. Se evidencia por parte de los profesionales frente a la opinión del personal administrativo una leve mejor percepción frente a las acciones actuales que presenta Metro de Santiago, sin embargo, en ambos grupos se percibe que las medidas no son suficientes o no se perciben del todo como beneficios desde el empleador a los empleados.

En la actualidad, el estilo de trabajo a causa de las jornadas laborales a cumplir, no permiten percibir una relación calidad de vida personal – laboral positiva. Mas bien, se evidencia repercusiones negativas, que incluyen sobrecarga laboral en muchos de los casos, alcanzando un cansancio acumulado por jornadas extensas, generando con esto estrés laboral en empleados. Se indica en constantes casos, señales como: *“en general por lo demandante de los procesos que veo, me termino quedando hasta las 19:00 horas, más tiempo de lo que corresponde”* o *“muchas veces las jornadas se extienden más de lo que corresponden”*

En la misma línea se percibe que las jornadas extensas con poca flexibilidad determinan una disminución de desarrollo en vida personal, que se traduce además en desconcentración al estar trabajando en las dependencias de la organización por estar en muchas oportunidades bajo el pensamiento de doble presencia laboral.

Junto a la importancia que le dan ambos grupos a un modelo de flexibilidad factible de implementar en la organización, es de gran relevancia destacar lo mencionado anteriormente en relación con las diferencias en las percepciones de las medidas que Metro ya ha proporcionado. Estas diferencias suelen darse por el tipo de contrato que tienen los empleados, y que se evidencia además notablemente considerando que los grupos focales se realizaron

por separado para profesionales (quienes en su mayoría se rigen por artículo 22) y para administrativos (quienes marcan jornada con horarios de entrada y salida). Frente a esto el personal profesional, destaca que han sentido una preocupación en otorgar medidas de flexibilidad, algunos se han visto beneficiados, por ejemplo, con ser parte del piloto de trabajo a distancia o aprovechan su horario de verano con mayor facilidad ya que el hecho de no tener que marcar genera en cierta medida una mayor flexibilidad, no obstante, se menciona que la organización no está 100% preparada para aplicar medidas de esta índole actualmente. Por otro lado, el personal administrativo, evidencia no estar al tanto de algunas medidas en temas de flexibilidad, indicando que falta acciones que sean realmente aplicables a las realidades de los trabajadores y que permitan compatibilizar mejor su vida personal con el trabajo. Se evidencia una percepción de casos puntuales de flexibilidad que no son atingentes a todas las personas, siendo ellos los más perjudicados al tener horarios con marcaje de entrada y salida. Existe un sentimiento de discriminación, al considerar que las pocas acciones de flexibilidad la ven dirigidas y mejor aprovechadas por sus compañeros que cuentan con otro tipo de jornada laboral, con contrato bajo el artículo 22. Se señala que *“la cultura en las gerencias es distinta, yo podría irme cuando termine, pero no se vería bien, y esto genera conflicto entre colegas, porque algunos se van cuando pueden y otro no, estando todos en la misma empresa”* dejando además en evidencia que existe una cultura de cumplimiento de jornada que se manifiesta implícitamente.

De la mano con la preocupación por los temas de flexibilidad laboral en sus puestos de trabajo, se evidencia de parte de los participantes en ambos grupos focales, la preocupación relacionada con las barreras que presenta Metro de Santiago y por las cuales no ha sido posible implementar de forma correcta acciones en esta temática. Se hace referencia a la diferencia de cultura en cada jefatura, dejando al criterio de cada la flexibilidad de sus trabajadores bajo su dependencia, en este sentido se declara que: *“a mí me pasa que en la gerencia anterior se daba eso, tenía flexibilidad, yo me conectaba a hacer cosas y pagos un domingo... avanzaba con todo para adelantar pega para el lunes, ahora en la nueva área es un poco más complicado por la cultura”*. En consecuencia, falta claridad en la definición de acciones de flexibilidad laboral que evidencien un equilibrio e igualdad para todos los trabajadores independiente de su jefatura directa o su tipo de contrato laboral.

ii. Consideraciones previas para implementar acciones de flexibilidad laboral.

Dentro de las declaraciones realizadas por los participantes se evidencia una necesidad por solventar necesidades básicas previo a pensar el implementar acciones de flexibilidad laboral. En esta línea es imprescindible mejorar las herramientas tecnológicas dentro de la Organización, ya que genera incertidumbre en algunos empleados el modo de implementar medidas de flexibilidad, considerando que todos entiendan y cuenten con o básico en tecnología en el caso que estas sean necesarias de ocupar, en este sentido se declara entre algunas frases *“yo podría fácilmente trabajar a través de internet desde mi casa, pero yo no tengo una capacidad de internet grande ni un notebook de alta capacidad”*.

Por otro lado, se declara la necesidad de contar con un “sponsor” que permita dar soporte y credibilidad a cualquier medida a implementar. Con sponsor se hace referencia a identificar uno o un grupo de personas que apoyan las acciones de flexibilidad dando curso a la gestión y organización de estas. Se hace vital esta condición, para entregar una mirada global en la Empresa que permita permear las acciones a todas las gerencias y jefaturas.

En esta misma línea, se indica *“...tiene que haber como se dijo antes, una campaña cultural desde comunicaciones. La flexibilidad no puede ser solamente que de un día para otro se diga...”*, de esta forma se releva como vital contar con procesos de comunicación efectiva dentro de Metro de Santiago, que permitan dar a conocer las medidas adoptadas a cada uno de los empleados, de forma clara y oportuna, de esta manera disminuir incertidumbres, ansiedad, falta de información, entre otras situaciones que se podrían provocar.

Por último, se declara y existe preocupación por efectuar medidas sin dejar de lado la adaptabilidad a los cambios. Es necesario crear un ambiente de aprendizaje para los trabajadores, los stakeholders, agentes externos y grupo familiar, en muchos casos, que permita alinear el trabajo de todos y fomentar colaboración y el trabajo en equipo que busquen alcanzar los objetivos de forma óptima y con el apoyo de todos. Muchos de los participantes en los grupos focales señalan situaciones similares *“... mi hijo no entendía la dinámica que la mamá estaba trabajando, era como que de cierta manera lo tenía que culturizar”*. Esta necesidad no nace solo de lo requerido en el entorno familiar si no en todos los que interaccionan con el trabajador para que logre alcanzar sus objetivos.

iii. Valoración positiva de implementar acciones de flexibilidad laboral considerando los beneficios que genera.

La aplicación de esta dimensión va en directa relación con el alcance del objetivo específico tres y se complementa directamente con la información levantada en la etapa uno realizando el benchmarking que permita conocer buenas prácticas existentes en el mercado nacional.

Se percibe durante el desarrollo de ambos grupos focales la relevancia y trascendencia que presentaría un modelo de flexibilidad en los tiempos actuales. Todos los participantes consideran que beneficiaría en uno u otro modo su calidad de vida y la relación vida personal – trabajo sería mucho más ameno, entre las declaraciones se encuentra *“yo creo que es importante la flexibilidad, para complementar la vida personal también”*, y desde la experiencia directa de un integrante que participó en el piloto, señaló: *“yo le encontré todos los beneficios al teletrabajo, como mamá, vida personal, económica...”*.

No obstante, es necesario destacar que la percepción del personal administrativo mantiene un contraste frente al grupo profesional, debido a que son ellos quienes deben marcar horarios fijos de trabajo, con marcaje de entrada y salida, por lo que sienten se ven discriminados en muchas de las posibles alternativas de flexibilidad que pudieran ser aplicadas en Metro de Santiago.

Si bien, como fue mencionado, existe una percepción por algunos trabajadores sobre el conocimiento de prácticas de flexibilidad laboral dentro de Metro de Santiago, se hace indispensable para todos los trabajadores el gestionar nuevas medidas que fomenten la percepción positiva de la relación vida personal y laboral.

No se evidencia claramente de forma predominante una sola alternativa de flexibilidad, sino que se promueve en los grupos focales, el desarrollar un modelo que permita entregar beneficios personales a cada trabajador, dependiendo de su propia realidad. Entre estas realidades muchos trabajadores le dan más valor al tiempo, a partir de lo cual se generan beneficios en la vida familiar al pasar más tiempo con la familia y compartir experiencias que son únicas en muchas oportunidades.

Por otro lado, se señala: *“... entonces que rico ganar un día y decir ya que rico dormí, descansar, tener tiempo para ti, relajarte”*, con esto destacando la valoración positiva del tiempo libre, y en línea con esto el salir más temprano o acortar la jornada laboral, se percibe como

grandes mejoras en la vida personal. En este mismo sentido se declara que los jóvenes en la actualidad son quienes más relevan la importancia de tener tiempo libre, por lo tanto, ofrecer alternativas de flexibilidad laboral dentro de la Organización, permite ser una empresa más competitiva y atractiva en el mercado, motivando a las personas que trabajan actualmente en Metro de Santiago y a los futuros postulantes. Se declara en este sentido que las bancas de tiempo son opciones muy llamativas para estos casos, en donde cada trabajador podría disponer de sus horas libres e ir adecuando su trabajo para cumplir con sus objetivos. Aportando en este criterio se expuso *“la gente que hoy postula, los talentos jóvenes, a ellos les importa eso, y les preocupa, por ejemplo ¿Cuántos días administrativos hay?”*.

Dentro de las opciones más destacables en ambos grupos focales, junto a la banca de tiempo, se declara la implementación de trabajo a distancia. Se evidencia en muchos casos una motivación laboral de contar con esta alternativa, la que se ve apoyada en el caso del grupo profesional, por los empleados que pudieron ser parte del plan piloto implementado en 2019 en Metro de Santiago. En el caso del grupo focal de administrativos, la aplicación y beneficios de esta medida genera muchos alivios, en temas de tiempo y vida personal, sobre todos en los casos de personas que luego del estallido social, tienen que viajar largos tramos desde su hogar para llegar a las dependencias de la empresa. Se expone en las conversaciones lo siguiente: *“yo creo que es importante para complementar la vida personal también, yo soy mamá y hoy los tiempos son super escasos, y hay una pérdida super grande en el trayecto, más que estar acá y trabajar, es el tiempo de trayecto, ya que en promedio son como 2 horas”*, de esta forma queda en evidencia la fuerte valoración del tiempo familiar relacionado directamente con la corresponsabilidad parental. Sumado a esto se genera una disminución de estrés por largos viajes.

Por último, el personal administrativo destaca que los beneficios no son solamente para los trabajadores de Metro de Santiago, sino que el fomentar la flexibilidad laboral, permite beneficiar también al empleador siendo una empresa más competitiva, llamativa, con menor estrés en los trabajadores entre otros beneficios, señalando lo siguiente: *“... Ahora, también podría ser que te enfermes menos, habría menos riesgos de accidentes y licencias”*.

6. Propuesta de intervención

6.1 Comparación de alternativas de intervención

En base a la información relevada en los grupos de discusión se aprecian variadas alternativas en búsqueda de mayor flexibilidad laboral para los trabajadores. Según el criterio de ambos grupos se destaca en primer lugar el disponer de mayor tiempo seguido por la posibilidad de modificar la forma de trabajar actual, haciendo alusión directa a las opciones de trabajo a distancia.

La necesidad de contar con mayor tiempo libre nace desde la mirada de ambos perfiles convocados, tanto profesionales como administrativos se verían beneficiados con alternativas de flexibilidad que apunten a tener mayor tiempo personal en la semana, de esta forma disfrutar más un fin de semana, fomentar positivamente la vida familiar, hacer algún deporte o actividad recreativa, estudiar, entre algunas cosas.

La jornada actual en Metro de Santiago es de 9 horas diarias, lo que, sumado a largos tramos y tiempos de traslado desde los hogares hasta el trabajo de los empleados, impide en muchos casos cumplir los roles familiares, pasar más tiempo con los hijos y cercanos, tiempo personal de deporte o de esparcimiento libre, considerando que en muchos casos deben salir muy temprano en la mañana y regresar bastante tarde por las noches.

Si bien hoy en la organización se cuenta con algunos beneficios que permiten la solicitud de días libres para ocasiones particulares, como lo son; días para titulación de estudios, día libre de cumpleaños, permisos sin goce de sueldo y los que establece el Código del Trabajo como nacimiento de hijos, matrimonio y defunción, no se evidencia la existencia de una política de flexibilidad laboral en la empresa que integre todas estas medidas. Esta falta de política genera en los trabajadores la percepción de ausencia de medidas en temas de flexibilidad laboral, aun cuando estos beneficios si se encuentran vigentes por medio de convenios colectivos.

En la misma línea sobre beneficios de flexibilidad relacionados a tiempo, se logra identificar, dentro de la evaluación y análisis de benchmarking, algunas medidas que buscan aumentar el tiempo libre de los trabajadores. Se relevan las bolsas de tiempo, extensión de fin de semana, extensión vacaciones en temporada baja y post natal masculinos. Medidas que serán desarrolladas más adelante.

Por otro parte, es importante destacar que, desde la mirada gerencial, a través de las entrevistas realizadas, se evidencia la intensión por promover el trabajo a distancia. El piloto aplicado en Metro de Santiago visualizó los beneficios que este tipo de trabajo genera tanto para el empleado como el empleador. Apunta a la retención de talentos jóvenes disminuye el estrés laboral y ayuda a dar continuidad del servicio en periodos de contingencia. Así se pudo apreciar en la contingencia sanitaria Covid-19, donde se demostró que todos los puestos de trabajo pertenecientes a la Gerencia de Personas se pueden realizar de forma remota.

6.2 Selección de alternativas

Se propone seleccionar alternativas de flexibilidad laboral en línea con las necesidades presentadas por los trabajadores, emanadas de los grupos focales e integrando la mirada de Metro de Santiago en estos temas a través del tiempo y por sobre todo en la contingencia actual con el Covid-19.

Es importante que la propuesta sea un complemento de beneficios tanto para el empleado como el empleador, dirigida tanto a la búsqueda de conciliación vida personal-laboral como a sostenibilidad de la empresa.

Dicho esto, y tomando en consideración lo presentado en el punto 5.1 se trabaja en una propuesta que apunte a tiempo libre y a la modificación de la forma actual de trabajo.

Es necesario resaltar que las medidas que conlleve la propuesta deben ser desarrolladas bajo el pensamiento de factibilidad en toda la organización. Si bien el objetivo general del proyecto de grado está dirigido solamente a la Gerencia de Personas, no es extraño pensar que cualquier beneficio para los trabajadores debería ser replicable en un futuro a toda la organización, resguardando claramente que la naturaleza de cada cargo o puesto de trabajo lo permita.

6.2.1 Medidas para aumentar el tiempo libre

- **Extensión de descanso:** Este beneficio permite alargar los días libres de descanso, que actualmente tienen disponibles los trabajadores de Metro de Santiago, de manera que permita al trabajador planificar su descanso y tener mayores oportunidades de realizar actividades fuera del trabajo. El beneficio debe ir junto a los días de descanso vigentes, se entiende con esto que, el día a incorporar debe ser el inmediatamente antes o después que el

trabajador tenga libre. La solicitud de extensión deber ser programada en conjunto con la jefatura. Se considera en la propuesta la incorporación de dos (2) días laborales al año, adicional al feriado legal, de manera que el trabajador pueda extender al menos dos descansos anuales.

- **Extensión vacaciones temporada baja:** Esta medida tiene como objetivo el incentivar a los trabajadores a tomar sus días de feriado legal en un periodo no estival, es decir, de marzo a junio y de agosto a noviembre. De esta forma, si el trabajador toma 10 o más días en temporada baja, la medida permitirá tener un día adicional a sus vacaciones. El beneficio recíproco a Metro de Santiago se verá reflejado al promover la generación equilibrio de vacaciones a lo largo del año, no permitiendo contar con una sobre demanda en periodo estival.

- **Post natal masculino:** Esta medida tiene por objetivo promover la corresponsabilidad parental. En la actualidad, Metro de Santiago rigiéndose por la legislación laboral, entrega cinco (5) días hábiles de permiso al padre. Sin embargo, a partir de la información relevada en el punto 4.1.1 se evidencia que, en Chile, existen empresas que han innovado e implementado una extensión de este beneficio. VTR, por ejemplo, otorga siete (7) semanas adicionales de post natal masculino. Scotiabank, por su parte, implementa 1 mes extra de lo expuesto en la Ley. Para el caso particular de Metro de Santiago, es necesario evaluar el impacto tanto en los costos, como en la programación del servicio, considerando la aplicabilidad a futuro del beneficio en toda la organización y no solo para la Gerencia de Personas. Si bien, la aplicabilidad de esta medida dependerá del análisis de impacto, se considera incluirla en la propuesta de flexibilidad laboral, debido a que es una temática relevada por los sindicatos en procesos de negociaciones colectivas y es de alto interés en los trabajadores.

6.2.2 Medidas dirigidas al cambio en la modalidad de trabajo

- **Trabajo a Distancia (Teletrabajo)**

Esta modalidad de trabajo, según la RAE (2019) se define como “trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. El trabajo y tareas a realizar por los empleados se debe ejecutar en el domicilio particular de la persona, considerando que este se vea con dificultades de asistir

a las instalaciones de la organización. Los motivos pueden ser variados, por distancia de desplazamiento desde su hogar hasta el lugar de trabajo, por salud, o situaciones personales.

El teletrabajo está siendo incorporado cada vez más en las organizaciones actuales, siendo visto de forma positiva, tanto por los empleadores como por el mercado y entorno de las empresas. Así queda de manifiesto en la encuesta CADEM (abril 2020), en donde en medio de la pandemia por Covid-19, se expresa que el 52% considera relevante “ayudar a los trabajadores de sus empresas permitiendo el teletrabajo”, como una de las medidas con mejor aceptación a la hora de implementar acciones que aporten en medio de la contingencia actual.

Por su parte en Metro de Santiago se han presentado en varias oportunidades al directorio de la empresa, proyectos que impulsen y motiven la implementación de teletrabajo, sin mayor éxito. Este poco avance en cada propuesta presentada, se ha debido a una mirada, desde gerencia, del teletrabajo como un beneficio que no puede ser incorporando en el personal de la operación de Metro, al considerar que la naturaleza de sus puestos de trabajo exige una modalidad presencial. Esta mirada ha generado una percepción de discriminación en este equipo de operaciones, no obstante, es relevante que la medida sea incorporada en la propuesta de flexibilidad laboral debido a que es vital que la organización avance en esta línea, percibiendo los beneficios tanto los trabajadores como el empleador. Se determina que la medida de teletrabajo es posible de implementar en todos los trabajadores de las gerencias corporativas, equivalente al 32% de la dotación completa de Metro y en particular en el 100% de los integrantes que componen la Gerencia de Personas.

Se destaca en la situación actual que vive el país, considerando estallido social y posterior contingencia sanitaria Covid-19, que Metro de Santiago fue capaz de implementar de forma rápida la modalidad de trabajo a distancia al 100% de la jornada laboral. A consecuencia de esto se permitió dar continuidad operacional en los procesos que cada gerencia corporativa lleva. Además, se logró avanzar en el soporte informático y disminuyeron en gran medida las barreras culturales sobre la eficiencia y la implementación de este modelo.

La importancia de resaltar la situación actual positiva de la implementación de teletrabajo recae en lo relevante que se hará, pasada la contingencia sanitaria, que este modelo perdure en la organización de manera que se genere una mezcla de trabajo presencial y remoto que permita a los trabajadores continuar con teletrabajo. Esta medida permitirá contar con mayor tiempo disponible dado que ahorra los tiempos de traslado y además permite conciliar con la vida

personal. Se propone comenzar la implementación de teletrabajo considerando un día a la semana y definidos en conjunto con el supervisor directo del cargo, de forma tal que se haga viable equilibrar las jornadas en teletrabajo y presencial, esto se determina a partir de las mismas condiciones ya presentadas en el piloto llevado a cabo dentro de la organización.

Este modelo hoy cuenta con una regulación legal, dada la ley 21.220 que entró en vigencia el 1° de abril 2020 por lo cual ya entrega las responsabilidades al trabajador y al empleador y, además, define los conceptos involucrados en teletrabajo, permitiendo así tener claro el marco de acción y que debe hacer la empresa si lo implementa.

- **Elección de horario de entrada**

Este beneficio presente en las demás empresas revisadas en el análisis es posible de implementar en Metro de Santiago.

Es necesario relevar que, si bien en la Gerencia de Personas existen trabajadores que se encuentran bajo art. 22 y otros con una jornada laboral establecida, implícitamente todos trabajan una jornada de 9 horas diarias. Considerando esto es que, si se toma en cuenta la jornada, es posible modificar los horarios de entrada y salida sin afectar el servicio entregado por Metro, siendo una información socializada e informada correctamente a todas las áreas de trabajo. Se propone que el ingreso de trabajo otorgue una flexibilidad de entrada desde las 08:30 horas hasta las 10:00 horas, extendiendo así la jornada laboral a no más de las 19:00, siempre y cuando se respeten la jornada para todos. Esta medida permite evitar los horarios punta de traslado para los trabajadores y entregar de forma eficiente el mismo servicio de la organización.

6.3 Definición de la estrategia para la implementación de las alternativas

El implementar la propuesta señalada en el punto anterior, debe considerar los siguientes elementos:

- **Recoger el input de la implementación de teletrabajo en la contingencia:** esto ayudará a conocer la percepción de los trabajadores en la implementación de teletrabajo, las cosas que dificultaban su trabajo y los aspectos que hay que mejorar.
- **Levantar política de flexibilidad laboral:** toda la propuesta señalada, más lo que hoy ya existe en la organización es necesario que quede en una política de empresa, para

que no dependa de un proceso de negociación colectiva y tampoco haga diferencias del sindicato que el trabajador tiene asociado para contar con ellas. Los beneficios de flexibilidad laboral deben ser declaradas y escrituradas de manera que no quede a disposición de la jefatura entregar estos beneficios y se conozca la forma de uso y las restricciones de ello.

- **Comunicar los beneficios al interior de la gerencia:** generar un plan comunicacional que permita dar a conocer claramente los nuevos beneficios de flexibilidad laboral. En relación con los beneficios de aumentar el tiempo libre, debe ser comunicado a través de los soportes internos y con las jefaturas, tanto su forma de uso y sus restricciones. Con respecto al teletrabajo, este debe informarse como una opción de trabajo y no como algo obligatorio de manera que tenga una buena acogida, ya que puede haber trabajadores que quieran asistir el 100% de su jornada a la oficina.
- **Capacitar a la jefatura:** Explicar y conversar sobre el objetivo y forma de uso de los tipos de flexibilidad que se incorporarán, de manera de unificar criterios y aclarar dudas sobre cada uno de los nuevos beneficios. Fomentar la confianza en los equipos y avanzar en un trabajo orientado al cumplimiento de metas.
- **Considerar un sponsor:** Esta medida debe fomentar e incentivar las nuevas modalidades de trabajo, promoviendo que los trabajadores se sientan cómodos, motivados, y permeables a aceptar y adecuarse según la carga laboral de cada uno. El equipo consultor propone que esta persona sea el Gerente de Personas dentro de la gerencia. Quien tienen las habilidades y capacidades para realizar la tarea de forma óptima.
- **Fomentar el trabajo en equipo:** Esto principalmente en el teletrabajo, de manera que puedan responder al cliente interno, que el servicio no vea un menoscabo y que exista una comunicación fluida con la persona que se encuentre de forma remota.

6.4 Descripción de la factibilidad de colaboración, recursos existentes, respaldo político y ajuste de la intervención a las características culturales y sociotécnicas de la organización

La posibilidad de implementación de la propuesta levantada es alta si se piensa que los que hacen referencia a días libres son permanentemente levantados en procesos de negociación

colectiva, y se ha ido avanzando en ello. El desafío en este punto es atreverse a levantar una propuesta de flexibilidad laboral corporativa y de manera transversal.

Por otra parte, el teletrabajo fue permanentemente cuestionado en su implementación y avance, pero los tiempos de contingencia abrieron la posibilidad de demostrar que el beneficio de esto es compartido, tanto para el trabajador como para la empresa, y que en este caso en épocas de pandemia ayuda a la continuidad operacional.

Sin embargo, para que esto se pueda desarrollar de forma indefinida en la organización, y no solo en tiempos de contingencia es necesario trabajar aspectos culturales tales como la confianza, la adaptabilidad, el miedo, que permita establecer estas prácticas de forma indefinida en el Metro. La confianza es un pilar importante para avanzar, confiar en la jefatura y en el trabajador. Cuando el trabajo pasa a ser remoto la comunicación y la confianza son elementos necesarios para realizar la tarea diaria principalmente en la relación directa con el jefe de equipo.

Fomentar la adaptabilidad habla principalmente de los procesos, disminuir la burocracia interna en la organización que dificulta mayormente el avance y en la fluidez en los procesos, muchas veces la matriz de aprobación es extensamente larga y los controles generan mayor dificultad de avanzar. Avanzar en este punto es mayormente complicado, ya que Metro en los últimos años ha trabajado estratégicamente en aumentar los controles que garanticen procesos transparentes. Y por último el miedo, el atreverse a ser pioneros en beneficios que en el mundo público no son visibles, a confiar en los resultados y a permitirse avanzar en esta línea. Por ejemplo, el post natal masculino es un beneficio que poco existe no solo en el mundo público, sino que también en el mundo privado, pero de alta satisfacción en los padres varones que viven esta etapa, avanzar en esa línea es un desafío importante que apunta directamente a la conciliación laboral familiar, donde sin duda contribuye a la familia y al bienestar del trabajador.

Las comunicaciones es muy relevante adaptarlas y hacerlas más fluidas y oportunas, no solo la que entrega la jefatura, sino que también la formal de la organización. Esta última en el último tiempo a raíz del estallido social, se han robustecidos con aplicaciones al alcance de todos los trabajadores, lo que permite tener una información directa, rápida y al alcance. Lo mismo ha sucedido con el soporte informático donde se han implementado sistemas de comunicación que permite las conexiones de equipos de trabajo de forma remota, como lo es la plataforma Teams, la cual permite reuniones por videos llamadas, chat, compartir archivos, entre otras. Se

ha avanzado en implementar mayor cantidad de equipos portátiles y en tener un soporte y atención informática más eficiente hacia trabajadores con teletrabajo.

La articulación de los factores señalados en los párrafos anteriores afecta en el proceso de cambio que debe vivir la empresa para implementar la propuesta señalada, las cuales deben mantener un equilibrio en su implementación. Primero, entre la integración y participación pertinente de las personas que se verán afectadas por los cambios, y una lógica de conducción que permita darle direccionalidad y una impronta consistente al proceso. Segundo, entre los recursos organizacionales dispuestos para que las personas puedan operar congruentemente las acciones que requieren los cambios, y las indicaciones y exigencias que se les hace desde sus jefaturas para efectos de operar dichos cambios. Tercero, entre los requerimientos de continuidad y de asimilación de lo nuevo a las prácticas y recursos vigentes, versus los requerimientos de cambio, acomodación y apropiación de nuevas prácticas. Es en estos equilibrios donde se juega gran parte la mantención y proyección del sentido que las personas le otorgan a la actividad que realizan, condición insoslayable para reducir la incertidumbre que todo proceso de cambio tiende a generar y factor clave para el éxito de los cambios (Carlos Díaz, 2016).

A continuación, se resume la factibilidad de implementación de la propuesta en la Gerencia de Personas, en base al costo que cada propuesta puede implicar, tiempo en que se pueda llevar a cabo y la resistencia al cambio que pueda tener la organización en cada una de ella.

Tabla 4 Factibilidad de implementación de propuesta

Propuesta	Factibilidad	Costo	Tiempo	Resistencia al cambio
Extensión de descanso	Alta	Bajo	Bajo	Media
Extensión vacaciones temporada baja	Medio	Medio	Medio	Medio
Post natal masculino	Medio	Medio	Medio	Medio
Trabajo a Distancia (Teletrabajo)	Alta	Bajo	Bajo	Medio

Elección de horario de entrada	Alta	Bajo	Bajo	Bajo
--------------------------------	------	------	------	------

Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones

Los conceptos de flexibilidad laboral se han transformado con el pasar de los años. Cada vez es más requerida por los trabajadores, el medio y por los mismos empleadores la implementación de medidas de flexibilidad laboral, que buscan entre otras cosas el compatibilizar óptimamente la calidad de vida personal y laboral.

En el proceso de investigación y acción realizado referente a elaborar una propuesta de flexibilidad laboral factible de implementar en la Gerencia de Personas en Metro de Santiago, se concluye que las jornadas laborales a cumplir en Metro, no permiten percibir una relación calidad de vida personal – laboral positiva. Mas bien, se evidencia repercusiones negativas, que incluyen sobrecarga laboral en muchos de los casos, alcanzando un cansancio acumulado por jornadas extensas, generando con esto estrés laboral en los empleados. Además, la empresa actualmente no cuenta con una política de flexibilidad laboral, sino que más bien beneficios de tiempo que se encuentran en los convenios colectivos, siendo estos beneficios diferentes dependiendo de cada sindicato. A través de los dos grupos focales, se logró percibir que estos beneficios existentes no son suficientes para lograr conciliar la vida personal familiar con la laboral, y que existe una alta la valoración positiva a implementar políticas de flexibilidad laboral en los trabajadores, tanto para beneficios que entreguen mayor disponibilidad de tiempo (días libres adicionales) como también a modificar la forma de trabajar (trabajo a distancia) que permita disminuir tiempos de traslado, disminuir el estrés laboral y compatibilizar los diferentes roles a los que se ven expuesto los trabajadores.

En base a las entrevistas realizadas se evidencia que existe un reconocimiento de la importancia en avanzar en esta línea, y los beneficios que la flexibilidad generaría a los trabajadores y a la empresa, como una herramienta de retención de talentos jóvenes, disminución de las licencias médicas por estrés laboral y trabajadores con mayor compromiso con la organización. Por otra parte, se señalan las principales barreras que han impedido en avanzar en la implementación de políticas que apuntan a la flexibilidad laboral siendo principalmente culturales y recursos informáticos.

Dentro de las barreras culturales que impiden avanzar en implementar políticas de flexibilidad laboral, se encuentran lo referente a lo estructural y procesos organizacionales visibles. Nos encontramos con una cultura burocrática y de alto nivel de control, además de no contar con los soportes tecnológicos para todos los trabajadores que hagan posible realizar las funciones de

un lugar distinto que no sea el puesto de trabajo. La estrategia, filosofía y objetivos organizacionales de la Gerencia de Personas, que son validados en lo social y compartidos en la empresa, demuestran que cada política declarada presenta una forma de medición tangible a través de indicadores; sin embargo, en ello se puede apreciar que está orientado principalmente a la capacitación y apoyo en materias de salud, sin existir una modificación a las formas en la que hoy se trabaja, sino más bien reforzándola. Metro busca ante estos principios reforzar la forma que trabaja, preocupándose principalmente de aumentar los porcentajes de las personas que forma, capacita o de los resultados de clima, sin orientación a mejoras en políticas que apunten al cambio y exigencias sociales. Como se señala en una de las entrevistas *“Metro se cría bajo una cultura desde lo exitoso, busca su excelencia reforzando lo que hoy hace y funciona y no de lo que puede fallar o faltar”*.

Por otra parte, las creencias y percepciones declaradas en las entrevistas, muestra una cultura de desconfianza mutua entre trabajadores y jefaturas, obligando a estar presente físicamente para demostrar su desempeño laboral, característica atribuible a la administración de empresa pública. Otra barrera internalizada en la cultura organizacional es el miedo; Metro es una empresa de un alto nivel de control y medición, con indicadores para todas las metas y proyectos estratégicos, y al ser la flexibilidad un proyecto sin indicadores tangibles y demostrables en el corto plazo existe temor en avanzar en ello.

Se considera necesario que cualquier implementación orientada a la flexibilidad laboral debe considerar cambios y adecuaciones en los procesos, en la forma de comunicar y en la regulación interna. Dentro de los procesos, en el párrafo anterior se habló de la burocracia que hay en ello y de la cantidad de controles existentes en la empresa. Si bien muchas de estas exigencias apuntan a responder a los organismos fiscalizadores externos a la empresa, existe un trabajo pendiente de automatizar y de permitir el acceso a la información de forma más rápida. En las entrevistas y grupos focales se mencionó la falta de tecnología para la implementación de flexibilidad laboral, solo el 57% de la empresa cuenta con la herramienta esencial (notebook) si se piensa en realizar trabajo a distancia. La organización avanza en mejorar la tecnología en los procesos facilitando la accesibilidad y disponibilidad de la información, pero aún queda trabajo pendiente.

Al mirar fuera de la organización, se logra ver como las empresas y el país avanza en esta línea. Nos encontramos con que cada vez es más frecuente las prácticas de flexibilidad laboral, dentro de los beneficios encontramos:

- Elegir horario de entrada, el que más le acomode (hasta las 9:30 hrs).
- Salida anticipada para todos los trabajadores los viernes.
- Horario de Verano, podrán trabajar media hora más en la semana y retirarse más temprano el viernes.
- Extensión de feriados largos, pueden pedir hasta dos días adicionales.
- Vacaciones extendidas en temporada baja. (Regalan 1 día).
- Tiempo flex.
- Pausas con sentido.
- Post natal masculino.
- Home Office.
- Trabajo remoto, para cargos estratégicos.

Mirando los beneficios que existe en el mercado y entendiendo, tanto la necesidad de los trabajadores y la mirada de la organización se considera necesario elaborar una propuesta complementaria entre tiempo libre y modificación a la forma de trabajar, apuntando a la conciliación vida personal-laboral y, además a la sostenibilidad de la empresa. Se levantó una propuesta donde se recogen los beneficios que se vieron en el mercado y que sean factibles de implementar en toda la organización, ya que, si bien el estudio apunta solo a la Gerencia de Personas, cualquier beneficio hacia los trabajadores debe apuntar a una aplicabilidad futura en toda la organización, mientras el cargo así lo permita.

Es importante señalar, previo a revisar la factibilidad de implementación de la propuesta, el contexto nacional existente en el tiempo de desarrollo de este proyecto de investigación y acción. En octubre del 2019 en Chile ocurrió un estallido social provocado por el descontento en políticas públicas y sociales, la causa inmediata de estos sucesos fue el alza en la tarifa del Metro, que entró en vigor el domingo 6 de octubre de 2019. Tras el aumento de las tarifas, centenares de estudiantes se organizaron para realizar actos de evasión masiva en el Metro de Santiago. Con el paso de los días, el número de evasores aumentó y se registraron incidentes dentro de las estaciones. Estos actos provocaron dentro de la organización un cuestionamiento profundo al cómo se estaban haciendo las cosas, ya no desde la excelencia del servicio, sino

más bien de forma crítica en cada una de las áreas, cómo afectó el estallido no solo en lo económico, también en cómo nos miraba una sociedad descontenta y como el eje del transporte público era vulnerado completamente desde su infraestructura, imagen pública y el daño hacia sus trabajadores. Este cambio dio la oportunidad en poner en la mesa desafíos que por años habían sido desechados, porque lo conocido daba resultado y quitaba pie en avanzar a lo nuevo. Por primera vez en el año 2020 se incorporó en los lineamientos estratégicos de Metro “Incorporar de manera proactiva nuevos modelos de trabajo en línea con las exigencias actuales” con el fin de adoptar nuevas formas de trabajar que apunten a estar preparado y dar continuidad en momentos de crisis.

Otra crisis vivida en este periodo corresponde a la crisis sanitaria Covid-19. Esta crisis a nivel mundial llega a Chile en marzo 2020, y dado su alto nivel de contagio y propagación en las personas se aplica en el país el distanciamiento social, sumando cuarentenas obligatorias, toques de queda y prohibición de reuniones sociales. La forma de trabajar cambió radicalmente en Chile y en el mundo entero, dando paso obligatorio a la implementación improvisada de teletrabajo con el fin de resguardar la salud de todas las personas. Es por eso por lo que desde el 16 de marzo en el Metro se implementó teletrabajo a la jornada completa de todos los trabajadores pertenecientes a las gerencias corporativas. Este cambio afectó a la forma de trabajar de 1.470 personas, de las cuales 837 trabajadores cuentan con notebook y 633 con equipos estacionarios. Es decir, el 57% cuenta con la herramienta esencial si se piensa en realizar trabajo a distancia. A pesar de tal falencia, los trabajadores aportaron con sus herramientas personales para poder implementar el teletrabajo, y fue así como la organización que tanto había encontrado barreras para implementar trabajo a distancia adoptó la única forma que tenía para dar continuidad operacional en el servicio de forma rápida y sin tiempo para cuestionamientos.

La organización lleva 2 meses con el 22% de su personal en teletrabajo, y la Gerencia de Personas al 100%, y si bien han existido dificultades, la forma a responder y prepararse en esta línea ha crecido exponencialmente, demostrando que es factible y posible de hacer. El desafío en este punto es lograr que este modelo de trabajo perdure cuando ya no exista crisis. Desde el 1° de abril existe la Ley de Teletrabajo la cual entrega mayores lineamientos, obligaciones y deberes del empleador y del trabajador en esta materia, por lo que legalmente la figura ya existe y es reconocida por el estado como una forma de trabajar.

Por otro lado, los beneficios que apuntan a aumentar los días libres a cada trabajador son beneficios que hoy en día han sido puestos en las mesas de negociación colectiva, por lo que estratégicamente es conveniente por la empresa declarar estos beneficios corporativos y no como una ganancia de las negociaciones colectivas. Si bien generan un costo económico en aumentar los días libres, en la práctica estas facilidades son dadas por la jefatura (extensión de descanso, extensión vacaciones temporada baja) de gerencias corporativas, pero de una forma informal y a criterio de cada una de ellas. El costo está principalmente en las personas que trabajan en la operación y mantenimiento.

El beneficio que se incorpora en la propuesta y el cual tiene un mayor impacto económico, social y en la conciliación de roles en los padres varones, es el post natal masculino. Si bien son pocas las empresas en el mercado que han avanzado en este punto, consideramos relevante la importancia de este beneficio y de las demandas sociales que hoy apuntan a la corresponsabilidad parental.

En conclusión, la empresa hoy cuenta con beneficios de flexibilidad laboral, pero que no son percibidos como tal y tampoco considerados suficientes en la realidad actual. Si bien la mayor barrera que ha tenido la organización es en relación con la cultura de Metro, las 2 contingencias vividas, lograron romper paradigmas y dar posibilidad a lo nuevo, demostrando que la gestión del cambio se logró por factores externos, las contingencias realizaron el trabajo más influyente en la organización abriendo el espacio al cuestionamiento, a replantear la forma de cómo se hacían las cosas, a la innovación y a la improvisación. Además de ello la crisis económica que cruza la empresa a raíz de las contingencias, da la oportunidad de plantear nuevos beneficios de compensaciones apuntando al bienestar de los trabajadores más que a beneficios en remuneraciones.

El desafío está entonces, en cómo se aprende de estas crisis y en cómo la organización da el espacio de mantener lo aprendido de ello, y dejarlo como política permanente en la empresa.

Por último, es importante señalar que las herramientas entregadas por el magíster en relación con los procesos y áreas de recursos humanos, nos entregó una visión más amplia de cómo funciona la gestión de personas dentro de las organizaciones. Las teorías entregadas y las experiencias prácticas levantadas a lo largo de todos los cursos permiten cuestionar, ampliar el conocimiento y responder a las dudas de los distintos procesos organizacionales. Aplicar la metodología de investigación- acción en el presente proyecto de grado permitió dar una

estructura al proceso, aplicando los instrumentos y técnicas trabajadas en clases, los cuales, complementados con la información documental, lograron levantar y analizar información relevante para desarrollar y proponer una propuesta factible de implementar que mejore la flexibilidad laboral en la Gerencia de Personas de Metro. A partir de lo mencionado y las herramientas recibidas fue posible problematizar una realidad presente en Metro de Santiago durante años ligada a la cultura, flexibilidad laboral y conciliación vida familiar y laboral.

8. Bibliografía

Caballero Bellido, M. (2000). Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres.

Cadem. (2020). Expectativas Económicas En El Contexto Del Covid19 marzo 2020. 2020, mayo 10, de Cadem Recuperado de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2020/03/Expectativas-econ%C3%B3micas-PwC-Cadem-Marzo-2020_compressed.pdf

Cadem. (2020). El Chile que viene, especial Coronavirus abril 2020. 2020, mayo 10, de Cadem Recuperado de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2020/04/Chile-que-Viene_2020_Abr_Coronavirus.pdf

Carnoy, M., & Alborés, J. (2001). El trabajo flexible en la era de la información. Madrid: Alianza.

Centro Internacional Trabajo y Familia. (2012). Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional. Navarra.

CNN CHILE. (2019). Jornada Laboral. 06/09/2019, de CNN CHILE Sitio web: https://www.cnnchile.com/pais/gobierno-agilizara-proyecto-de-adaptabilidad-laboral-ante-avance-de-iniciativa-que-reduce-a-40-horas-la-jornada_20190729/.

Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12 (2), 33-55

Employer Branding Randstad Award. (2016). Chile: el reto de la flexibilidad laboral. 06/09/2019, de Randstad Sitio web: <https://www.randstad.cl/sobre-nosotros/noticias/randstad-news/chile-el-reto-de-la-flexibilidad-laboral/>

Hernández-Sampelayo, M. (2008). ¿Sabemos conciliar vida personal y vida laboral? Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: Conceptualización y estado del arte del constructo. *Investigación administrativa*, 45(118), 0-0.

Garvin, D. A. (2000). Crear una organización que aprende. *Harvard Business Review*.

Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., ... & Lu, L. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied psychology*, 61(1), 1-29.

Osorio, D. B. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios Gerenciales*.

ORH Chile. (2019). MODELO DE FLEXIBILIDAD LABORAL, PASO A PASO. 2019, de ORH
Sitio web: <https://observatoriorh.cl/modelo-de-flexibilidad-laboral-paso-a-paso/>.

Patricio A. Araya-Meneses. (marzo 2011). LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE, una apertura al mercado laboral o una plataforma social de equidad. *Revista NEGOCIOS INTERNACIONALES* Sitio web: <http://www.faceauv.cl/revistainternacional/images/2011/araya.pdf>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.2 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [6-9-2019].

Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Tinto Arandes, José Antonio (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29),135-173.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2020]. ISSN: 1317-9535. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=555/55530465007>

Tito Huamaní, P. L. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. *Gestión en el tercer milenio*, 6(12), 29-33.

9. Anexos

9.1 Guía Entrevistas Semiestructuradas

Nombre del entrevistado:	
Cargo:	
<ol style="list-style-type: none">1) ¿Qué importancia se le asigna en Metro al equilibrio trabajo - vida personal?2) ¿Considera necesario implementar un modelo de flexibilidad laboral en la Empresa?3) En la(s) otra(s) empresa(s) que ha trabajado ¿ha visto modelos de flexibilidad laboral? ¿Cuáles?4) ¿Cree posible implementar un modelo de flexibilidad en la organización? de ser así ¿ves factible en todo tipo de cargo o en un grupo?5) Si la respuesta anterior es si, ¿Cuáles son los avances alcanzados en ese sentido?6) Según su experiencia, ¿Qué barreras culturales en la organización considera necesario trabajar previa la implementación de Flexibilidad laboral?	

9.2 Guía conversacional para Grupo Focal

N° de Asistentes	
Cargos:	
<ol style="list-style-type: none">1) ¿Cómo viven la relación trabajo – vida personal/familiar)?2) ¿Cuáles son sus dificultades cotidianas que se ven expuestos por la jornada laboral que hoy cumplen? (en relación con la conciliación vida – trabajo).3) ¿Consideran que Metro debiera adoptar medidas que permitan flexibilizar la jornada de trabajo? ¿Por qué?4) ¿Qué tan relevante sería para ustedes contar con una jornada laboral con mayor5) flexibilidad?6) ¿Qué tipo de flexibilidad sería mayormente valorada por ustedes? (trabajo a distancia, banca de tiempo, disminución de jornada laboral, smartworking) y que beneficios traerían en su vida personal?	

- 7) ¿Qué beneficios conlleva la flexibilidad para las personas y para la empresa?
- 8) ¿Creen más relevante tener tiempo disponible para fechas especiales personales o contar con flexibilidad en jornadas de trabajo diaria?
- 9) ¿Creen que con los recursos que hoy existen en la empresa, y con la carga laboral que tienen diariamente, sería posible llevar a cabo algún tipo de flexibilidad laboral? ¿qué tipo principalmente?
- 10) ¿Creen posible realizar parte de sus tareas en sus hogares, sin afectar el desempeño?