



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

Parte I

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

**Alumno: Rodrigo Castro Ulloa
Profesor Guía: Waldo Pavez Haltenhoff**

Santiago, Julio 2020

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Introducción.....	5
2.2 Objetivos del Proyecto de Grado.....	8
2.2.1 Objetivo General.....	8
2.2.2 Objetivos Específicos.....	8
3. Marco Teórico.....	9
3.1 Conciliación trabajo, familia y vida personal.....	9
3.2 Modelos conciliación laboral.....	10
3.3 Flexibilidad laboral.....	12
3.3.1 Beneficios de la flexibilidad laboral.....	14
3.4 Legislación chilena.....	15
4. Metodología.....	18
4.1 Diseño de la metodología.....	18
4.2 Desarrollo de la metodología.....	20
4.2.1 Etapa 1. Revisión de fuentes de información.....	20
4.2.2 Etapa 2. Recopilación de información a través de entrevistas.....	23
4.2.3 Etapa 3. Análisis de entrevistas.....	25
4.2.4 Etapa 4. Recopilación de información a través de grupos focales.....	26
4.2.5 Etapa 5 Análisis de grupos focales.....	28

1. Resumen Ejecutivo

El presente Proyecto de Grado tiene énfasis principalmente en el bienestar y felicidad de las personas como base para el éxito y sostenibilidad de Metro S.A, donde un elemento con alto grado de valoración desde la perspectiva de los trabajadores trata de la conciliación laboral, familiar y personal. ¿Será posible elaborar una propuesta de flexibilidad laboral factible de implementar en Metro de Santiago?, el siguiente proyecto de grado busca proponer un modelo de flexibilidad que sea implementable específicamente en la Gerencia de Personas en Metro. Para lograr dicho objetivo resulta fundamental lograr los siguientes objetivos específicos: conocer buenas prácticas de flexibilidad laboral implementadas en el mercado general, identificar las posibles barreras que obstaculizarían implementar un modelo de flexibilidad laboral en la Gerencia de Personas, identificar alternativas de flexibilidad laboral que generarían una percepción de mayor bienestar en los trabajadores, y por último proponer alternativas de flexibilidad laboral acordes a la realidad, necesidad y valoración de los trabajadores de la gerencia.

Para llevar a cabo el proceso de investigación- acción se ocuparon dos instrumentos cualitativos: entrevistas individuales y grupos focales. Se realizaron 5 entrevistas en profundidad, a través de esta técnica se obtuvo información de varias personas de la organización que participan en los cambios culturales y en la gestión de personas. Además, se realizó un levantamiento de información a través de dos grupos focales que permitieron a los consultores conocer el comportamiento, percepción y valoración que los trabajadores tienen frente a diferentes alternativas que componen una propuesta de flexibilidad laboral para la empresa, así como también sus percepciones de las opciones de esta temática que ya se encuentran en Metro de Santiago. Para la revisión de la información levantada de ambos instrumentos, se realizó análisis del contenido, identificando las principales ideas que se repiten en las entrevistas y grupos focales, para luego agrupar las de características similares, donde podemos asociar conceptos que permita desarrollar las respuestas de los objetivos específicos, en conjunto con la información interna de la empresa y la revisión de prácticas de flexibilidad existentes en el mercado.

Como resultado de la investigación se concluye que, las jornadas laborales a cumplir en Metro no permiten percibir una relación calidad de vida personal – laboral positiva. A través de los dos grupos focales se logró percibir que estos beneficios existentes, no son suficientes para lograr

conciliar la vida personal y familiar, y que existe 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 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.

2. Introducción

Desde la inauguración de la línea 1 del Metro de Santiago en 1975, el tajo que abrió la avenida más emblemática de Santiago se convertía en el túnel que modernizaría la capital, entregándole una eficiencia en tiempo en el transporte urbano, por primera vez era posible recorrer los ocho kilómetros de la línea con la certeza de llegar a destino en cosa de minutos. Desde entonces el crecimiento de la red ha sido sostenido en los años, llegando a más comunas y acumulando de forma exponencial más kilómetros. En el 2015 se cumplieron los primeros 40 años de historia y la red subterránea sigue evolucionando junto a la ciudad.

Metro de Santiago ha evolucionado, con el tiempo, en su misión y visión respondiendo de cara a los desafíos que existe en la organización. Actualmente tiene como visión “Garantizar, como empresa protagonista del transporte público integrado, una experiencia de viaje segura y confiable, con eficiencia y sostenibilidad, contribuyendo a una mejor ciudad”, y como visión “Ser una empresa de la que todos los ciudadanos se sientan orgullosos”.

El Metro de Santiago es considerada una fuente laboral significativa de la ciudad, lo cual es un importante desafío para la organización. Para alcanzar las metas y objetivos planteado por la organización es fundamental desarrollar políticas de personas que se encuentre alineadas con los objetivos estratégicos y con énfasis en la misión y visión que existe en Metro. La política de personas de Metro persigue este objetivo y además incorpora aspectos declaratorios, entregando los lineamientos de la relación que mantiene la administración con los trabajadores, los cuales hoy en día suman un total de 4.500 y 11.500 trabajadores contratistas.

La Política de Personas declara lo siguiente, somos una empresa que:

- Genera condiciones para el desarrollo de las personas.
- Promueve un ambiente laboral basado en una relación de confianza y colaboración a través de un diálogo permanente.
- Reconoce en el bienestar y felicidad de las personas el éxito y sostenibilidad de Metro.
- Reconoce la Calidad de Vida laboral como un valor, promoviéndola y otorgando beneficios a sus trabajadores.
- Promueve la igualdad de oportunidades, la diversidad, la inclusión, y la equidad de género.

- Resguarda el cumplimiento de las exigencias laborales para los trabajadores contratistas, promoviendo una relación participativa con nuestras empresas colaboradoras.
- Compensa a sus personas sobre la base de la equidad interna y competitividad externa, reconociendo su contribución a los objetivos de Metro.
- Fomenta la excelencia operacional a través de la mejora continua, siempre con el cliente en el centro.
- Orienta el comportamiento de los trabajadores a través de conductas guiadas por nuestros principios y valores corporativos.
- Sitúa la seguridad y la salud de las personas en el centro de nuestras tareas.

El presente Proyecto de Grado tiene énfasis principalmente en el bienestar y felicidad de las personas como base para el éxito y sostenibilidad de Metro, donde un elemento con alto grado de valoración desde la perspectiva de los trabajadores trata de la conciliación laboral, familiar y personal. En este sentido, se ha considerado que un modelo de flexibilidad laboral contribuiría directamente a lograr este objetivo.

Desde la perspectiva de la escasez, en la que el tiempo y la energía humana son fijas y limitadas, los roles del trabajo y la familia inevitablemente experimentan conflictos, restando valor a la calidad de vida de las personas, en la medida en que las expectativas de alguno de estos roles no pueden ser resueltas. Sin embargo, revisiones recientes fundamentan la idea de que, bajo un enfoque equilibrado, estos conflictos pueden ser resueltos alcanzando efectos positivos al combinar trabajo y roles personales (Greenhausey Powell, 2016). Esta perspectiva desafía a las empresas a enfrentar este nuevo paradigma antropológico centrado en las personas, asumiendo que trabajo, familia y vida personal han de enriquecerse mutuamente pues son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias (Chinchilla y Jiménez, 2009).

En el caso de Metro de Santiago, ¿será posible elaborar una propuesta de flexibilidad laboral factible de implementar?, el siguiente proyecto de grado busca proponer un modelo de flexibilidad que sea implementable específicamente en la Gerencia de Personas en Metro. Se ha considerado que dicho trabajo tiene una mayor relación con los subsistemas de *recompensa (Compensaciones y Beneficios)*, ya que apunta a promover el bienestar y felicidad organizacional aportando a la conciliación laboral y personal, promueve la inclusión laboral y

ayuda a la retención de talentos principalmente jóvenes que tienen una mayor valoración del recurso tiempo. Sin embargo, además se considera que la temática investigada se ve inserta en el subsistema de *Relaciones Laborales* ya que el modelo de flexibilidad laboral también apunta a la mantención de relaciones afectivas entre la organización y sus empleados, dado que promueve relaciones de trabajo basados en la comprensión de las necesidades de los trabajadores atinentes a las nuevas realidades, y vela por el cumplimiento del marco legal en esta materia. Esto último se ve reflejado en el marco regulatorio, el cual reconoce el trabajo a distancia, en las modificaciones al artículo 22 del Código del Trabajo, señalando que los trabajadores que prestan servicios fuera de la empresa quedan excluidos de la limitación general de jornada laboral, y adicionalmente el 24 de marzo de 2020 se promulgó la ley 21.120 sobre el trabajo a distancia. Dicha ley permite que los trabajadores puedan cumplir sus funciones desde sus hogares, esto se impulsó principalmente por la crisis sanitaria que atraviesa el país debido al Covid-19, que tiene muchas personas en cuarentena y distanciamiento social.

Con todo lo anterior se concluye que en este proyecto de título existen dos subsistemas que intervienen: Compensaciones y Relaciones Laborales. Ahora bien, en relación con el rol del estudiante como investigador, es importante señalar que uno de los integrantes del equipo trabaja en el área de Relaciones Laborales de Metro, quien tiene conocimiento acerca de los intentos que ha realizado la organización por implementar modelos de flexibilidad laboral, por ejemplo, el trabajo a distancia. Además, tiene presente los puntos de inflexión que ha tenido la organización en estos intentos y como la cultura de Metro dificulta la posible implementación de estos nuevos modelos de trabajo.

Así, en su rol organizacional tiene como principal desafío desaprender lo ya conocido de la organización, y abrir el enfoque a modelos de flexibilidad laboral sin la limitación de la realidad, mirar fuera de la caja con el objetivo único de no generar obstáculos en la primera parte del proyecto, y mirando el abanico de posibilidades de modelos de flexibilidad laboral existentes en el mercado.

Analizar modelos de flexibilidad laboral es un tema atractivo para la mayoría de las personas que trabajan en RRHH, ya que aporta de forma directa a la conciliación trabajo y vida personal, existiendo un principal interés en que la sociedad, el país, y nuestros lugares de trabajo avancen en esa dimensión.

Finalmente se puede apreciar que existe un avance legislativo y en el mercado, a migrar a políticas que ayuden a la conciliación trabajo, familia y vida personal, y que hoy es un beneficio valorado por los trabajadores apuntando a su bienestar y felicidad.

2.2 Objetivos del Proyecto de Grado

2.2.1 Objetivo General

“Elaborar una propuesta de flexibilidad laboral factible de implementar en la Gerencia de Personas en Metro de Santiago”

2.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer buenas prácticas de flexibilidad laboral implementadas en el mercado general.
- Identificar las posibles barreras que obstaculizarían implementar un modelo de flexibilidad laboral en el área en la Gerencia de Personas del Metro de Santiago.
- Identificar alternativas de flexibilidad laboral que generarían una percepción de mayor bienestar en los trabajadores de la Gerencia de Personas.
- Proponer alternativas de flexibilidad laboral acordes a la realidad, necesidad y valoración de los trabajadores de la Gerencia de Personas en Metro.

3. Marco Teórico

3.1 Conciliación trabajo, familia y vida personal

El desarrollo de un país, de la sociedad y de las personas requiere que cada uno de nosotros desempeñe diferentes roles sociales, los que dan significado y estructura a la vida de las personas. En este ámbito la relación trabajo y vida familiar es trascendental en la vida personal y de la sociedad, la cual entra en conflicto en la medida que el cumplimiento de ambos roles resulta poco compatible. Se han determinado 3 fuentes de origen de este conflicto: conflicto basado en el tiempo, como un recurso escaso; conflicto basado en la tensión o presiones simultáneas de ambos ámbitos; y conflicto basado en comportamientos incompatibles de un ámbito con el otro.

En este trabajo abordaremos soluciones que apuntan al conflicto basado en el tiempo como recurso escaso, como lo son prácticas de conciliación laboral, familiar y personal. Una definición de conciliación laboral y familiar-personal que entrega la Dirección del Trabajo es “Todas aquellas iniciativas que adoptan las empresas, adicionales a las establecidas en la ley, con el propósito de que trabajadores y trabajadoras puedan desarrollarse de modo integral, logrando el cumplimiento de sus responsabilidades familiares y laborales y alcanzando así una mayor armonía entre ambas dimensiones”.

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo empresarial, cada vez más consciente del alto valor del capital humano disponible. Es ineludible la evolución hacia una cultura de empresa que tenga en cuenta las necesidades y expectativas individuales, que reconozca el valor de la persona, que desarrolle prácticas inclusivas y que a través de la gestión integral de las personas aumente la productividad, la innovación y el enriquecimiento de su capital intelectual.

Se ha comprobado empíricamente que las empresas que practican verdaderas políticas de conciliación laboral familiar poseen ventajas competitivas frente a su competencia en el mercado laboral (Caballero, 2000). Las acciones en pro de las responsabilidades familiares tienen impacto positivo tanto en las personas, al facilitarle organizar su tiempo de trabajo y, por tanto, favorecer su rendimiento, y en las empresas, al disminuir la tasa de ausentismo y aumentar el compromiso de sus trabajadores (Centro Internacional Trabajo y Familia, 2012). Frente a este panorama, las instituciones deberían incorporar activamente en sus líneas

programáticas de responsabilidad social empresarial las acciones tendientes a mejorar el nivel de conciliación laboral familiar-personal de todos sus trabajadores.

3.2 Modelos conciliación laboral

Estudios en Estados Unidos y España apuntan hacia una actitud proactiva de las organizaciones respecto a la conciliación, ya que puede ser de gran ayuda, teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto familiar-laboral, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Como ejemplo, existen casos de éxitos en empresas al implementar un modelo basado en equipos multidisciplinares autogestionados donde se reduce o elimina el nivel supervisor o mando medio (Diana Benito Osorio, 2010), logrando que los equipos sean responsables en un proceso de trabajo o en una parte importante de éste, entregando un producto o servicio a un cliente interno o externo, en donde ellos no únicamente realizan el trabajo con calidad sino que también son responsables de administrarse a sí mismos. Los equipos multidisciplinares autogestionados permiten a sus miembros responder a las necesidades del hogar en el momento que sea preciso, sin afectar al rendimiento laboral. Esta coordinación entre trabajo y familia es posible gracias a este método de trabajo. Por lo tanto, este cambio debe ser un cambio cultural, donde todas las personas deben sentirse integradas y partícipes del éxito, del intercambio de conocimiento, de la comunicación a todos los niveles, del acceso a la información, de la toma de decisiones con el equipo, del placer de satisfacer, de sorprender y añadir valor a los clientes (Cleland, 1996).

Otro modelo que ha permitido generar prácticas de conciliación es el surgimiento de la organización que aprende (Garvin,2000), el cual rompe con el modelo tradicional de división de la tarea ya que posee un sistema de comunicación eficiente que facilita los flujos de conocimiento en todas las direcciones, favorece el equilibrio entre las capacidades físicas y mentales de las personas en los grupos de trabajo, teniendo en cuenta las características individuales de las personas,; potencia, además, el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras, creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía. Así, el objetivo organizativo fundamental que se ha de alcanzar es el establecimiento de un diálogo democrático, que permita incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa, y flexibilizar las estructuras jerárquicas, de modo que surja un estilo de mando participativo y/o democrático, en el que se

valore tanto la tarea como el individuo. Por lo tanto, los pilares básicos en los que debe sustentarse este nuevo modelo son: liderazgo, organigramas horizontales, delegación de responsabilidades, mejora continua, adecuación de puestos de trabajo, reconocimiento del trabajo y comunicación.

El proceso de implementación de un modelo de conciliación en la organización ha de ser fruto de una evolución a través de una serie de fases orientadas hacia la consecución de una conciliación entre la vida familiar y la laboral. Las fases de las que ha de constar este proceso son las siguientes (Cleland, 1996; Cloke y Goldsmith, 2002):

1. Difusión de las ideas de cambio, recogidas en la misión y los valores de la empresa, en los que participen todos los trabajadores.
2. Establecimiento del posicionamiento estratégico del modelo en la empresa; una vez que las ideas hayan sido difundidas, se ha de comenzar a aplicar sistemas para compartir experiencias y conocimientos, mediante la participación activa de la mayoría de los trabajadores de la organización. Las políticas de conciliación suponen cambios, no sólo en los trabajadores sino también en el personal involucrado en la gestión, de modo que se demanda capacitación especializada. La capacitación es un eje básico en cualquier proceso de cambio y una de sus herramientas más potentes, por lo que la empresa debería impartir una serie de cursos y servicios relacionados con el área de capacitación, entre los que se encuentran los cursos de formación de agentes conciliadores, los cursos de gestión del tiempo para facilitar la conciliación, los cursos sobre conciliación para responsables de recursos humanos, el diseño de programas de capacitación y los cursos a medida, elaboración de material didáctico a medida, e-learning personalizado, etc.
3. Cambios radicales en la organización. Se ha de producir una reflexión estratégica, de manera que se rediseñen los procesos y se cambie el organigrama en sentido vertical y horizontal, de modo que todo el trabajo se organice a partir de equipos multidisciplinares, con amplia autonomía y escasa supervisión. Serán los propios equipos de trabajo los encargados de fijar periódicamente los objetivos relacionados con la productividad, la calidad, el cumplimiento de los plazos de entrega al cliente y otras mejoras operativas. La estrategia desarrollada permitiría hacer compatibles cambios incrementales y mejoras radicales en un modelo de reingeniería.

Para alcanzar el éxito han de utilizarse diferentes sistemas, prácticas y herramientas, relacionadas con la estrategia y las características esenciales de la empresa, siendo una de las más importantes la organización del trabajo en equipo.

En conclusión, en ambos modelos se puede apreciar que la responsabilidad no es exclusivamente de la organización, es compartida, y por eso las iniciativas deben evitar el paternalismo y alinearse de manera que sean los trabajadores los que, dentro de un marco de responsabilidad y adaptabilidad, decidan cómo conciliar la vida familiar y la laboral.

3.3 Flexibilidad laboral

Según la RAE (2018), flexible expresa que es “susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades. Horario, programa flexible”. Por otro lado, el concepto se enmarca en la transformación del trabajo, en donde la flexibilidad laboral llega a mejorar la productividad de la organización al permitir el desarrollo de entornos laborales de elevado rendimiento, según Carnoy & Alborés (2001). Existen variados autores que presentan definiciones del concepto, sin embargo, en lo que muchos concuerdan es que las acciones laborales de flexibilidad desarrolladas por las organizaciones son “beneficios proporcionados por el empleador que permiten a los empleados cierto nivel de control sobre cuándo y dónde trabajan fuera del día laboral estándar” (Masuda, Poelmans, Allen, Spector, Lapierre, Cooper & Lu, 2012).

En los últimos años, se han desarrollado cambios relevantes en las condiciones laborales, entre los que destacan un mayor ingreso de mujeres al campo laboral, o el crecimiento de necesidades y requerimientos familiares, entre otros factores lo que genera en la población la necesidad de equilibrar eficientemente la relación entre vida laboral y familiar (Giannikis & Mihail, 2011).

Además, no es desconocido el cambio presente a lo largo de la historia en la industria desde la primera revolución industrial en el siglo XVIII, con la mecanización del trabajo, a nuevos términos actuales en donde se incorpora al trabajo el manejo de nuevas tecnologías, que permiten desarrollar habilidades digitales difíciles de pensar en años anteriores. Schwab (2016), presenta a esta nueva generación como la cuarta revolución industrial, en donde las implicancias están ya inmersas desde años previos, pero es ahora cuando los conceptos se presentan de manera más integrada y natural en la forma de pensar de las personas, lo que

genera un actuar en pos de desarrollar metodologías más ágiles, diseñar mejores procedimientos, mejora de productos de manera interactivas, entre otras acciones que permita relevar y dar cuenta de la vida actual en donde lo digital se ha transformado en temas cotidianos para todos.

Sumado a estas nuevas generaciones, Huamaní (2003) expresa que la globalización actual que genera la competencia y la apertura de mercados en el ámbito comercial, tecnológico y financiero, obligan en cierta medida a las organizaciones a analizar cuáles son las estrategias requeridas para enfrentar todos estos desafíos. No obstante, se resalta la importancia que tiene el potencial humano a la hora de tomar este tipo de decisiones estratégicas, pues darle el valor que requiere el trabajador dentro de una organización, desarrollará personas altamente comprometidos e identificados con la Institución permitiendo el logro de los objetivos y aumentando la productividad.

En esta misma línea, la flexibilidad laboral es fundamental para mejorar los niveles de satisfacción personal en los trabajadores en la actualidad, sobre todo aquellos que están insertos en temáticas de tecnologías emergentes y con esto apoyar las nuevas formas de trabajo. Sin embargo, según los datos presentados por la editorial ORH Chile (2019, sería erróneo considerar que la flexibilidad es solo demandada por las personas más digitales, sino que cada día es más requerida por todas las personas quienes valorizan la gestión de su tiempo como una propuesta de valor importante a la hora de optar por uno u otro empleador. Entonces es posible afirmar que las opciones de trabajo que cuentan con flexibilidad son más llamativas tanto para atraer como para retener personal con interés en alinear sus tiempos de vida tanto laboral como personal.

En general, esta transición a un sistema laboral más flexible tiene su origen, como ya se ha mencionado, en la forma que todo ha cambiado y evolucionado: la sociedad, las empresas, las familias y las personas. En consideración de todos estos cambios, las organizaciones, a través del tiempo, han avanzado en la comprensión de la importancia que tiene para los trabajadores contar con alternativas laborales que permitan compatibilizar de manera eficiente sus tiempos de vida personal y laboral, en donde la valoración de las compensaciones económicas es alcanzada por la importancia que se les da a las compensaciones emocionales. Es aquí donde la flexibilidad laboral toma gran importancia.

3.3.1 Beneficios de la flexibilidad laboral

En relación con los beneficios que puede generar el implementar acciones de flexibilidad laboral, para Gabini (2016), es importante considerar que estos se ven reflejados tanto en las personas como en la misma organización que las implementa. Por un lado, la flexibilidad permite el trabajo dando la facilidad de armonizar los distintos roles que pueda tener un trabajador y, de esta forma, generar un sentimiento de conciliación laboral, familiar y personal, además de la disminución de los niveles de estrés que esto podría ocasionar. En la misma línea, se genera un aumento del rendimiento individual. Todos estos beneficios a nivel personal van a permitir intensificar positivamente la satisfacción laboral en el lugar de trabajo, disminuyendo las tasas de ausentismos o posibles renunciaciones que se puedan ocasionar, mejorando los indicadores en las mismas organizaciones.

Dentro de los beneficios que se logran visualizar el hecho de implementar flexibilidad laboral en el puesto de trabajo se encuentran:

1. Equilibrio vida personal/familiar y laboral

Seguramente esta es una de las ventajas más significativas. De esta manera el trabajador puede autogestionar su tiempo y organizar su vida laboral para así poder disfrutar más (y mejor) de su vida personal.

2. Incremento de la productividad

Muchos trabajadores serían capaces de realizar más en menos tiempo con el beneficio de tener menos horas en su jornada laboral.

3. Reducción del estrés

Es muy lógico que sea así ya que la incapacidad personal de poder decidir cuándo y cómo realizar el trabajo muchas veces implica que nuestra ansiedad se incremente.

4. Mayor compromiso con la organización

El trabajador ve a la empresa como un aliado en lugar de como un enemigo: ésta facilita y pone de su parte para que los trabajadores puedan disfrutar de su vida personal, pero también de la laboral.

5. Reducción absentismo

Es un beneficio para la organización, por ejemplo, si el trabajador necesita ir al médico o al banco y solo lo puede hacer por la mañana, tendrá que faltar al trabajo, sin embargo, si disfruta de un horario flexible podrá hacerlo a primera hora e ir a la oficina cuando termine, quedándose hasta más tarde. Disminución de licencia médicas a causa de la disminución del estrés laboral.

6. Retención del talento millennial

La flexibilidad laboral es ya un requisito indispensable para todas aquellas empresas que quieran atraer y retener al talento más joven. La flexibilidad y tiempo libre tiene una alta valoración por este grupo etario.

7. Reducción de los costos

El trabajador podría ahorrarse una parte importante de su sueldo que antes gastaba en desplazarse a la oficina, en pagar estacionamientos, peajes, etc. Y la empresa también; por ejemplo, si una parte importante de los trabajadores van a trabajar desde casa podrás utilizar una oficina más pequeña, ahorrando dinero o bien utilizar esos metros cuadrados para crear áreas de colaboración que mejoren el trabajo en equipo y su creatividad

3.4 Legislación chilena

En Chile, es el Estado el que resguarda los derechos o deberes de los ciudadanos, sean estos empresarios o trabajadores. La normativa vigente es el Código del Trabajo, el que desde sus inicios ha desarrollado formulaciones en pos de mantener estas relaciones, contener esta convivencia de orden jurídico en orden social, pero no en materia económica, ya que muchos empresarios en distintas formas manifiestan que el mercado laboral debe regularse en forma autónoma, sin intervención del Estado, solo por formulaciones de oferta y demanda. (Araya-Meneses, 2011).

El país a lo largo de su historia ha presentado iniciativas desarrolladas en pos de los derechos de los individuos particularmente en temas de flexibilidad laboral, no obstante, muchas veces estas iniciativas se han visto opacadas al poner énfasis en otros factores o grupos de interés, dejando de lado algunas promesas de tipo de flexibilidad laboral realizadas.

Hoy en día en Chile las posibilidades reales de armonizar la vida laboral y familiar se ven dificultadas. La legislación laboral incorpora políticas que se asocian mayormente a solucionar los “problemas de las mujeres”, apuntando a una mejor “integración” de ésta en el mundo laboral, siendo que las estrategias que apuntan a lograr una verdadera conciliación laboral y familiar-personal debería tener como uno de sus objetivos conseguir que las personas asuman su responsabilidad, indistintamente de su género, en las tareas familiares y domésticas (Hernández-Sampelayo, 2008). Dicho lo anterior, se definirá conciliación laboral y familiar como “la capacidad de compaginar, ambos, hombres y mujeres, la vida familiar, laboral y personal” (Hernández-Sampelayo, 2008).

Datos comparativos en el ámbito internacional muestran que en Chile se trabaja más horas al año que en muchos otros países. Además, en la polémica sobre las jornadas, se plantea la pregunta acerca de si la larga permanencia en los lugares de trabajo se refleja necesariamente en un aumento de la productividad o si, por el contrario, habría una irracionalidad en esta extensión horaria, máxime cuando está estudiado por la ciencia médica que pasado un umbral de esfuerzo laboral hay un rendimiento decreciente y un aumento de los riesgos, por cansancio, desconcentración, y otros factores distractores sobre las tareas que se realizan.

En la actualidad el gobierno enfrenta temáticas relacionadas a las jornadas de adaptabilidad laboral, considerando la reducción de 45 horas a 40 horas por jornada. Esta discusión busca avanzar en temas relacionados a flexibilidad laboral permitiendo implementar modelos con jornadas flexibles (CNN CHILE, 2019).

Según Randstad (2016), los trabajadores en Chile trabajan 245 horas más y producen la mitad del promedio de las naciones que componen la OCDE. No obstante, las compañías deben mantenerse competitivas y hoy el candidato es el nuevo cliente, lo que hace que el mundo empresarial no pueda mantenerse ajeno a incorporar, para ciertas posiciones e industrias, políticas de flexibilidad laboral. Cuando hablamos de flexibilidad laboral se refiere a racionalizar el trabajo, a aumentar los niveles de productividad, y a generar acciones que permitan equilibrar los intereses tanto de la organización como de la persona, apuntando siempre a la conciliación de la vida personal con la laboral.

Además, es importante señalar que a raíz de la emergencia sanitaria que se vive en Chile por el Covid-19, donde una medida importante de implementar es el aislamiento social, muchas empresas empezaron a implementar, de una forma improvisada, el teletrabajo como forma de

dar continuidad a la productividad sin poner en riesgos los trabajadores. Es por eso el 1 de abril del 2020 entró en vigencia la Ley N°21.220 la cual regula el teletrabajo. La Ley define el trabajo a distancia como “aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa”, y al teletrabajo como aquel donde “los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios.”

Dentro de los elementos que incorpora la ley se encuentran: lugar en que se prestarán los servicios, tipos de teletrabajo, la regulación de la jornada laboral en el teletrabajo, el derecho a la desconexión y estipulaciones adicionales a las mínimas del contrato de trabajo requeridas para el teletrabajo.

4. Metodología

4.1 Diseño de la metodología

En primer lugar, es importante destacar que el proyecto de grado se llevó a cabo bajo un tipo de estrategia de investigación – acción, lo que permitió realizar una investigación en profundidad y alcanzar el objetivo principal del mismo. El estudio se desarrolló a través de una investigación analítica, obteniendo en primer lugar los datos necesarios desde la propia organización (Metro de Santiago), e indagando, con cada Instrumento aplicado, la identificación de los factores poco visibles del tema tratado.

De esta forma, el estudio se realizó con aplicación de instrumentos cualitativos que fueron complementados con información cuantitativa relevada desde la misma organización.

Para el análisis de los instrumentos aplicados se utilizó la técnica de análisis de contenido, comenzando con una investigación descriptiva de la información a partir de todos los datos levantados. De esta forma se releva no solo la importancia de obtener la mayor cantidad de información clara y oportuna si no que se le da valor a la conversión de esta información en datos útiles para el proyecto de investigación como bien presenta Tinto (2013).

Tinto (2013) también expone que un análisis y evaluación descriptiva puede llevar a un fenómeno más complejo y cubierto en un sistema más amplio, no obstante, es la misma característica de descriptivo la que nos permite “acotarlo, ordenarlo, caracterizarlo y clasificarlo” logrando con esto una imagen y descripción del fenómeno estudiado más exacta y acorde a la realidad que Metro de Santiago presenta. En este sentido es que el análisis y las dimensiones finales se enfocan directamente a los objetivos específicos que se espera lograr con cada instrumento aplicado.

Se desarrolló el diseño metodológico del proyecto de grado en seis etapas, considerando en cada una el alcance de los objetivos específicos y general presentados. La utilización de este diseño se ajusta a los fines del estudio, incorporando sólo aquellos procedimientos que resultan pertinentes:

Tabla 1 Etapas del diseño metodológico del proyecto de grado

Objetivo	Etapas	Actividades
Conocer buenas prácticas de flexibilidad laboral implementadas en el mercado general.	Etapas 1 Revisión de fuentes de información	a) Levantamiento de información interna. b) Documentación bibliográfica y benchmarking.
Identificar las posibles barreras que obstaculizarían implementar un modelo de flexibilidad laboral en el área en la Gerencia de Personas del Metro de Santiago.	Etapas 2 Recopilación de información a través de entrevistas	a) Diseño de pauta de entrevistas b) Aplicación de entrevistas.
	Etapas 3 Análisis de entrevistas	a) Análisis de entrevistas.
	Etapas 4 Recopilación de información a través de grupos focales	a) Diseño de pauta de los grupos focales b) aplicación de grupos focales.
Identificar alternativas de flexibilidad laboral que generarían una percepción de mayor bienestar en los trabajadores de la Gerencia de Personas.	Etapas 5 Análisis de grupos focales	a) Análisis de grupos focales.
Proponer alternativas de flexibilidad laboral acordes a la realidad, necesidad y valoración de los trabajadores de la Gerencia de Personas en Metro.	Etapas 6 Propuesta	a) Desarrollo de alternativas con enfoque en los resultados de instrumentos aplicados.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Desarrollo de la metodología

4.2.1 Etapa 1. Revisión de fuentes de información

a) Levantamiento de información interna

A partir de la información disponible, levantada y puesta a disposición por la misma organización, se logró obtener un primer acercamiento, que permitió crear un panorama inicial de la situación actual que vive Metro de Santiago en temas de flexibilidad laboral. Además, la información relevada, permitió identificar áreas, cargos, y segmentos que fueron clave en la toma de decisión para la aplicación de los instrumentos de evaluación utilizados en las etapas posteriores. Esta información fue incorporada en el análisis de los instrumentos de aplicación: entrevistas y grupos focales, con el objetivo de complementar el análisis.

Entre la información disponible, se releva:

- **Dotación:** se cuenta con información que permita segmentar a la población, edad, antigüedad, sexo, área, etc.
- **Estrategias y objetivos organizacionales desde la Gerencia de Personas:** 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.
- **Piloto de trabajo a distancia:** resultados de la implementación de un piloto de trabajo a distancia realizada en dos equipos de la empresa. Revisar los resultados en relación con percepción del beneficio y productividad del equipo.

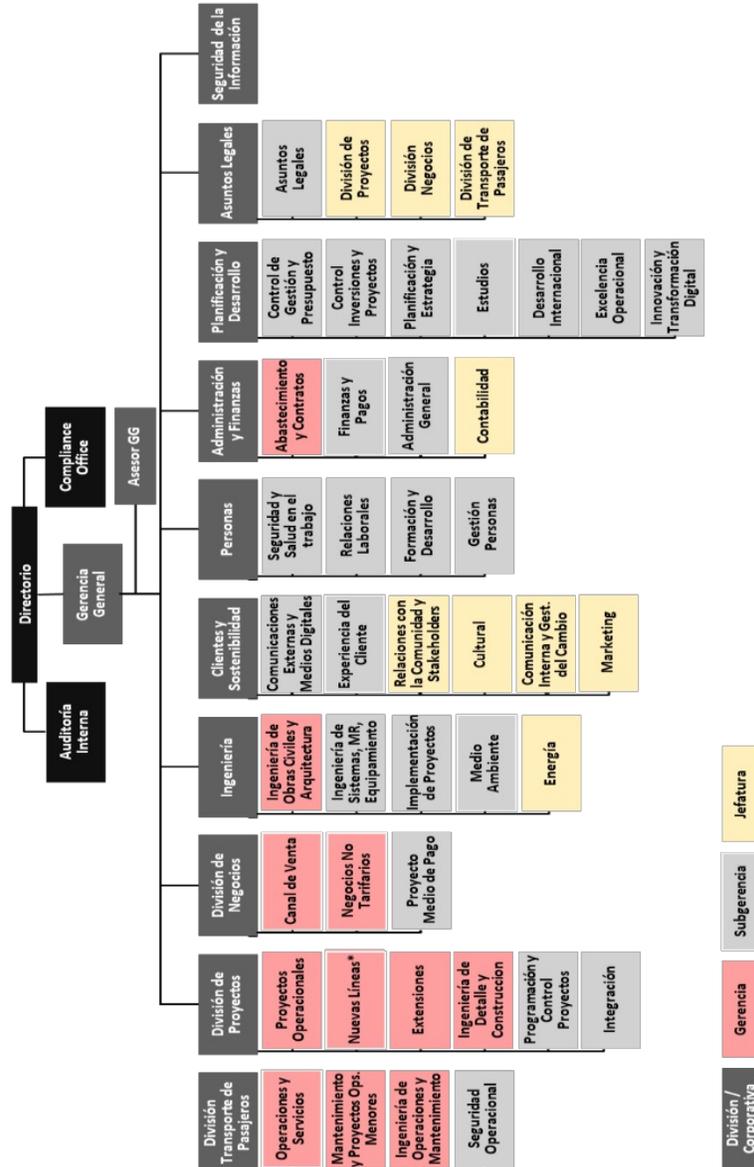


Ilustración 1 Organigrama Metro de Santiago
Fuente: Metro de Santiago

Organigrama Gerencia de Personas

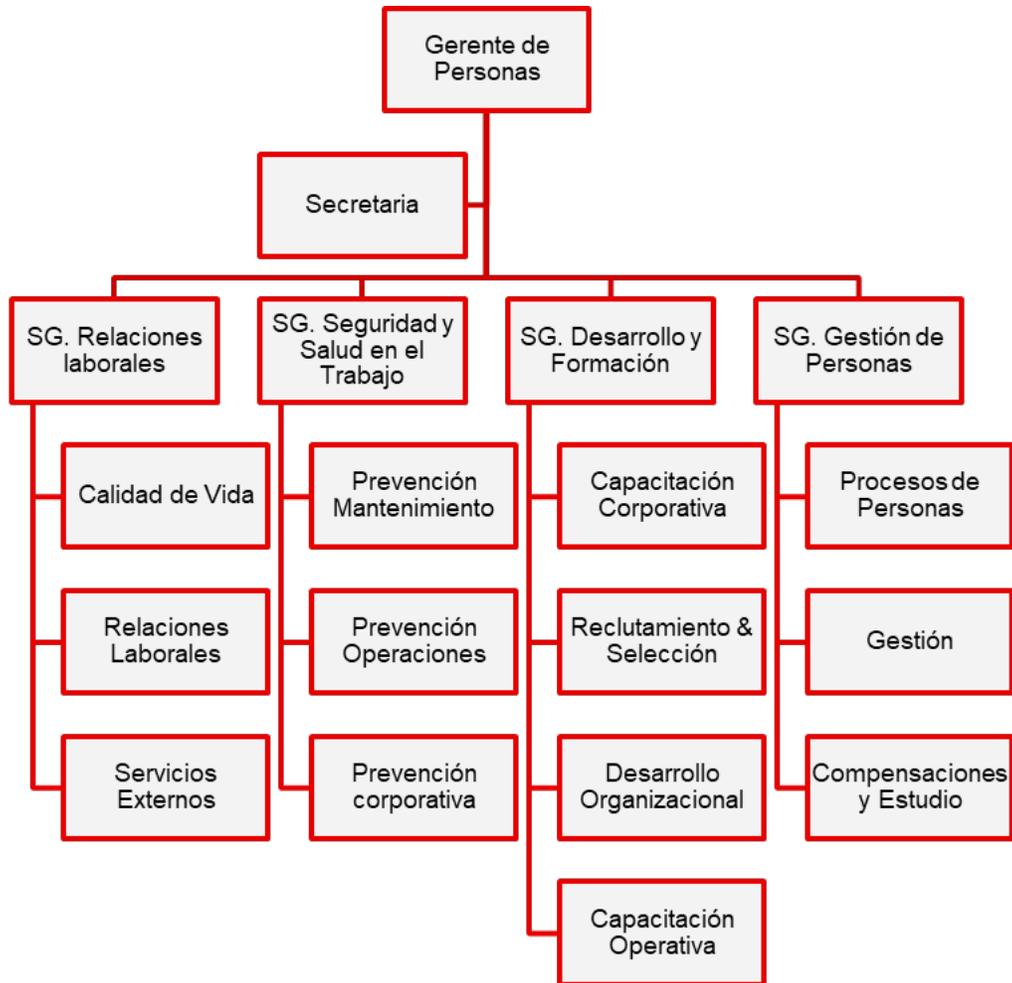


Ilustración 2 Organigrama Gerencia de Personas
Fuente: Metro de Santiago

b) Documentación bibliográfica y benchmarking

Considerando que se requiere analizar y proponer un modelo con determinadas variables u opciones de flexibilidad laboral, fue necesario en esta línea, realizar una revisión de fuentes de información secundaria, enlistadas a continuación:

- Estudios sobre conciliación laboral, familiar y personal
- Buenas prácticas del mercado en temas de flexibilidad laboral (tomando en consideración información levantada desde los departamentos de Gestión de Personas de otras empresas en el marco Nacional).
- Tesis orientadas a flexibilidad laboral

- Legislación Laboral chilena y prácticas laborales de otros países sobre jornadas de trabajo

La información presentada en relación con buenas prácticas de otras empresas en temas de flexibilidad laboral fue revisada y consultada con estudiantes del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile y empleados directos de las mismas organizaciones, que permitieron obtener una mirada global de modelos de flexibilidad implementados a nivel nacional.

4.2.2 Etapa 2. Recopilación de información a través de entrevistas

La entrevista, según lo expuesto por Ruiz (2012), es una herramienta metodológica de gran relevancia para un investigador cualitativo. Este instrumento implica una situación única, en donde interviene tanto el entrevistador como el entrevistado, dando lugar a ciertos significados que solo pueden expresarse y comprenderse en este mismo marco de interacción mutua. La entrevista comprende un desarrollo de interacción, creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, conductuales) del entrevistador lo mismo que las del entrevistado. Mediante la entrevista se enmarcará histórica y socialmente las experiencias personales de los entrevistados, buscando comprender los procesos sociales que subyacen a las valoraciones e interpretaciones subjetivas e individuales.

Con el objetivo de recoger información cualitativa se realizaron 5 entrevistas en profundidad. A través de esta técnica, se obtuvo información de varias personas de la organización, que participan en los cambios culturales y en la gestión de personas, de esta manera se realizó un estudio analítico de investigación. El tipo de entrevista desarrollado es de tipo individual, semi estructurada, se siguió un esquema general de preguntas, pero con la flexibilidad en el orden, contenido y formulación de estas.

a) Diseño del instrumento: Entrevistas individuales semi estructurada

Para el diseño y posterior aplicación de las entrevistas fue necesario establecer la selección de entrevistados y el número de entrevistas a aplicar, es decir, definir el diseño muestral. Esta decisión fue tomada, con dependencia del objetivo de la investigación, del contexto que se desarrolla y de la accesibilidad de los informantes. En consideración de lo antes mencionado,

se define que es fundamental entrevistar actores líderes involucrados en la gestión de personas, ya que de ellos depende implementar proyectos de flexibilidad laboral. Asimismo, se determinó que es de vital importancia tener en consideración las áreas que apoyan la gestión del cambio, para así finalmente contribuir a una mejor reflexión que permita explicar la cultura organizacional de Metro.

Sumado a lo anterior, con la finalidad de rastrear diferentes miradas y opiniones en la organización, se hizo relevante entrevistar a algún representante de otra gerencia que permitiera en conjunto, obtener otra perspectiva del objetivo de la investigación.

Las entrevistas se realizaron en forma individual y a través de un estilo semiestructurado. Siguiendo este modelo se tuvo como pauta una serie de preguntas que permitieron guiar el relato. Para más información, ver anexo N°9.1 Pauta de entrevistas semiestructuradas.

Cada entrevista fue realizada en las instalaciones de Metro de Santiago, y en su desarrollo, al comienzo de cada una, se les consulto a cada entrevistado por la opción de grabación, buscando con esto obtener la mayor cantidad de información posible, resguardando siempre el consentimiento de los actores.

b) Aplicación de entrevistas

Se realizaron entrevistas con stakeholders relevantes de la organización, con la finalidad de conocer la cultura de Metro, su visión sobre estas prácticas y además levantar las posibles barreras que han impedido implementar modelos de flexibilidad laboral previamente. Los cargos entrevistados son:

- **Gerente Corporativo de Personas:** La selección de este cargo se realizó con el fin de conocer su experiencia en otras organizaciones y cuál es el interés, de la organización en avanzar en esta materia.
- **Gerente Corporativo de Metro:** En la selección de este cargo se consideró a un gerente con trayectoria en la empresa y conocimiento de las diferentes jornadas en Metro, con el fin de comparar su mirada con respecto a la flexibilidad laboral.
- **Jefe de Alineamiento y Gestión del Cambio:** El objetivo de esta entrevista es conocer la cultura organizacional de la empresa y poder visualizar algunas resistencias a estos tipos de proyecto.

- **Jefe de Calidad de Vida:** Se determinó este cargo al ser considerado como área implementadora de los planes piloto de trabajo a distancia, de esta forma fue importante conocer su mirada del proyecto y los impactos que esto tendría en la calidad de vida de los trabajadores.
- **Subgerente de Relaciones Laborales:** Se definió este cargo para conocer la opinión relacionada a proyectos de flexibilidad laboral, y cuál es la mirada desde los sindicatos, como representante de los trabajadores, en avanzar esta línea.

4.2.3 Etapa 3. Análisis de entrevistas

a) Análisis de entrevistas

Luego de aplicar las cinco entrevistas individuales, estas fueron transcritas obteniendo los datos como elementos concretos con información primaria ya que fue obtenida directamente desde las declaraciones entregadas por cada entrevistado en las entrevistas realizadas por el grupo investigador. La información pesquisada fue revisada analizando la información con un carácter descriptivo. Cada entrevista fue considerada como unidad de análisis y al ser revisadas se le asignaron conceptos (etapa de conceptualización), en donde se reducen grandes cantidades de datos a partes más pequeñas y manejables para que se puedan identificar patrones y categorías que permita dar respuesta a los objetivos específicos del instrumento aplicado. Finalmente se identificaron ideas generales que agrupan las categorías, siendo estas definidas por los mismos objetivos específicos presentados en el proyecto de grado.



Ilustración 3 Análisis de entrevistas
Fuente: elaboración propia

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

En la búsqueda por dar respuesta al objetivo específico N°3 del proyecto de grado, se realizó un levantamiento de información a través de dos grupos focales que permitieron a los consultores conocer el comportamiento, percepción y valoración que los clientes/ trabajadores de Metro tienen frente a diferentes alternativas que componen una propuesta de flexibilidad laboral para la Institución, así como también sus percepción de las opciones, de esta temática, que ya se encuentran disponibles o en vías de desarrollo en Metro de Santiago.

Es importante declarar que se determinó la aplicación de este instrumento por ser una fuente ideal a la hora de conseguir una narración de opiniones, experiencias, creencias o percepciones de los trabajadores de Metro de Santiago. Además, se destaca que, en la aplicación de estos grupos focales, la dirección que se le dio ha sido ejercida continuamente por el investigador o consultor.

a) Diseño del Instrumento

Se destaca que, en el diseño de este instrumento, fue importante el desarrollo de una pauta o guía conversacional, que tiene la forma de un cuestionario abierto o de un temario. Estas preguntas modelaron y alinearon el instrumento para conseguir el objetivo buscado, además permitió dar inicio y fluidez a la conversación. La guía conversacional puede ser revisada en el Anexo N°9.2 del presente informe.

Para el desarrollo correcto del instrumento, se determinaron algunos lineamientos que permitieron obtener información relevante, precisa y oportuna.

Objetivos del grupo focal: Identificar los modelos de flexibilidad laboral que generarían una percepción de mayor bienestar y felicidad en los trabajadores.

Moderador: Consultores Carla Cáceres y Rodrigo Castro.

Selección de la muestra: Se determinó el desarrollo de ambos grupos focales, tanto para profesionales de la Gerencia de Personas o como personal administrativo de la misma Gerencia, con una participación entre 6 y 10 personas.

Participantes del grupo focal profesional

- Analista de Relaciones Laborales (2)
- Analista de Calidad de Vida (2)
- Jefa de Servicios Externos
- Supervisor de Fiscalización Laboral
- Analista de Reclutamiento y Selección (2)
- Analista de Desarrollo Organizacional
- Analista de Fiscalización Laboral

Participantes del grupo focal técnicos y administrativos

- Administrativo de Calidad de Vida
- Coordinadora de Reclutamiento y Selección
- Administrativo de Fiscalización Laboral
- Administrativa de Servicios Externos (2)
- Administrativa de Relaciones Laborales

Selección del entorno: Los grupos focales, fueron llevados a cabo en las dependencias de la misma organización, en un ambiente seguro y personal. Este ambiente solo estaba integrado por las personas participantes sin cargos directivos, y el equipo consultor.

b) Aplicación de grupos focales

En el desarrollo de ambos grupos focales, se planteó un comienzo formal con presentación del estudio, objetivo del grupo focal, y objetivos de la investigación del proyecto de grado. Además, se incluyó la solicitud de grabar la aplicación del instrumento con la finalidad de registrar la mayor cantidad de información posible, siempre resguardando la confidencialidad de los participantes. Finalmente, se determinó un cierre del grupo focal, junto con los agradecimientos correspondientes y conclusiones de la información levantada.

Es necesario aclarar que las relaciones dentro de los participantes en cada grupo focal fueron simétricas y en un mismo nivel, de esta forma se consiguió que dentro de la composición de cada equipo no exista ningún tipo de relación dominante y las expresiones de cada persona sea libre y clara que permitiera obtener información precisa y de gran relevancia para la investigación.

4.2.5 Etapa 5 Análisis de grupos focales

a) Análisis de grupos focales

Se determinó, realizar la recolección de datos a partir de la información entregada por cada participante del grupo focal. El texto resultante de la recolección se redactó con un análisis basado en las cintas o grabaciones, previamente permitidas y aceptadas por el grupo, de esta forma se logró obtener información precisa, y clara de las respuestas brindadas. Esta determinación se tomó con la finalidad de realizar un análisis de contenido óptimo.

La transcripción realizada además de las cintas fue complementada con un análisis basado en las notas o apuntes de cada consultor, lo que permitió acotar y precisar aún más la información alineada con el interés de la investigación.

Los datos de los grupos focales, además, fueron provistos como datos individuales y grupales (Duggleby, 2005). Esto permitió codificar la información levantada, presentando temáticas emergentes y generales, pero además identificar si existe disidencia o consenso en algunos conceptos por parte del grupo.

Luego de obtener el levantamiento de información, el análisis de los datos se desarrolló utilizando la misma metodología presentada en el instrumento de entrevista de la etapa 2 y 3. En esta línea, la información recopilada fue revisada a través de análisis de contenido con un carácter descriptivo. La unidad de análisis en este caso fueron las transcripciones de las grabaciones de ambos grupos focales. Con este insumo de información, se desarrolló un proceso en donde se identificaron conceptos por cada respuesta y dato declarado por los participantes. Estos conceptos relevaron patrones o similitudes permitiendo agrupar los mismos en categorías directamente relacionadas con el objetivo específico que se esperaba alcanzar con la aplicación de este instrumento. Por último, se realizó una identificación general de ideas que permitió agrupar las categorías en base a los objetivos específicos presentados en el proyecto de grado.



Ilustración 4 Análisis de grupos focales

Fuente: elaboración propia

Los análisis fueron realizados de forma paralela en cada grupo focal, logrando categorías tanto para profesionales; los cuales trabajan bajo artículo 22, el cual no define un horario de ingreso y salida, como para administrativos; quienes registran asistencia al inicio y al final de la jornada laboral. La finalidad de esto fue comparar las percepciones de ambos tipos de contrato en la empresa.

Posterior a esto se realizó un cruce de conceptos de ambos grupos focales, identificando ciertas características que más predominaban en las respuestas entregadas por los participantes.

Este cruce de información permitió finalmente delimitar un cierto grupo de categorías, que relacionan los conceptos previos y engloban las variadas respuestas de todos los trabajadores de Metro que participaron.