



# Estudio de **percepción** de tendencias laborales

NOVIEMBRE 2023 - MAYO 2024



PRESENTACIÓN

# Estudio de Percepción de Tendencias Laborales

Núcleo Milenio Evolución del Trabajo y Awake Consultores han iniciado un camino de colaboración para descubrir desafíos y oportunidades relevantes que enfrenta hoy el mundo del trabajo.

Reconocemos en nuestras observaciones que el cambio se ha vuelto una constante y observamos, desde la post pandemia, una gran cantidad de iniciativas en Chile y en otros países, orientadas a mapear dichos cambios para re construir una perspectiva del escenario laboral que permita mejores decisiones en el diseño organizacional y en el diseño de la experiencia del colaborador.

Este interés motivó el Estudio de Percepción de Tendencias Laborales en Chile, buscando conocer el nivel de impacto que éstas tienen en la manera como las personas experimentan su entorno laboral.

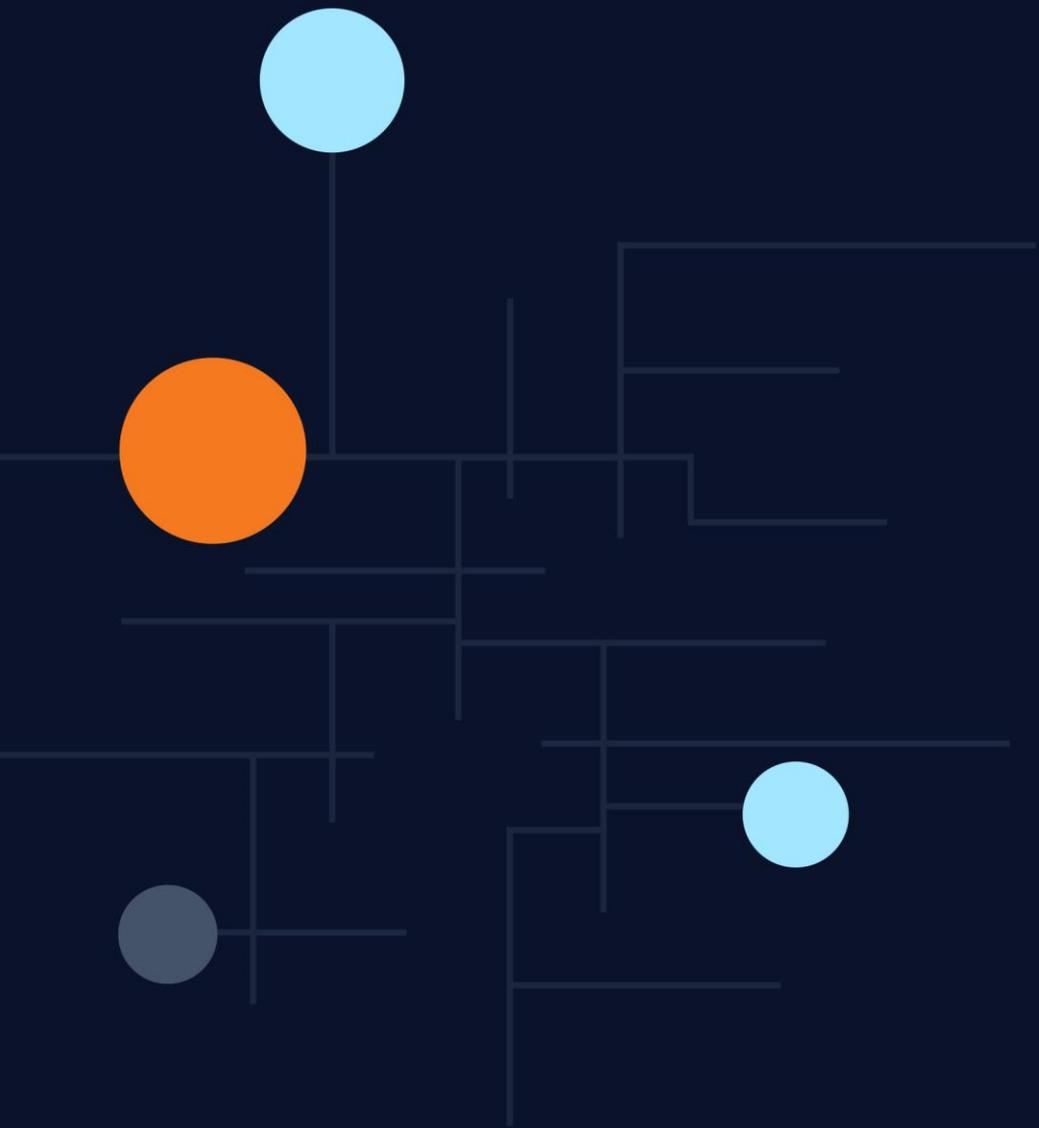
A partir de la revisión de múltiples estudios, consideramos que las principales tendencias se pueden agrupar en seis grandes variables: Transformación digital, flexibilidad laboral, diversidad - inclusión y equidad, bienestar, cultura y sustentabilidad. A su vez, distinguimos

diferentes niveles de impacto de estas tendencias que van desde identificarlas hasta diseñar políticas y programas o gestionar estos mismos.

En el presente informe describiremos brevemente el marco referencial y metodológico que permitió estructurar el estudio y luego, los resultados más relevantes, así como nuestras conclusiones y recomendaciones para avanzar en las decisiones que nos imponen estos retos de futuro.

Pensamos que en un entorno laboral que evoluciona a una velocidad nunca antes vista, la comprensión de las tendencias que impactan a la Organización es un activo estratégico para quienes toman decisiones. Por ello, esperamos que este informe sea una guía útil para profundizar esta perspectiva, impulsando un análisis del quehacer y las decisiones que se pueden tomar para implementar estrategias relevantes y efectivas en orden a prosperar en este nuevo contexto.





# cap.01

## Marcos de realización del estudio

# 1.1

## Marco referencial

Hemos observado que en los últimos 4 años se ha generado una ola de información acerca de tendencias que están redefiniendo la manera de concebir el trabajo tanto en lo técnico como en lo adaptativo. De esta manera, se han publicado muchos estudios académicos y de otros referentes en el mundo del desarrollo organizacional y la transformación digital. Se suma a esta información, nuestras propias observaciones de los importantes cambios que se aceleraron a partir de la Pandemia y de los impactos deseados y no deseados que estos están provocando.

Es ampliamente reconocido que estamos inmersos en una era de cambios acelerados a nivel transversal, por esta razón, nos interesa identificar en estudios recientes las tendencias más relevantes y luego, cuál es el nivel de percepción sobre la presencia real de éstas en los entornos laborales.

## ¿Qué entendemos por **tendencias laborales**?

Para efectos del marco conceptual de este estudio, consideramos las tendencias laborales como patrones emergentes complejos que involucran múltiples factores y que generan una evolución en las creencias, emociones y prácticas acerca de cómo debe realizarse el trabajo y cómo debemos comportarnos en el trabajo. Por ello, las tendencias influyen en variables estructurales y variables dinámicas de la realidad organizacional.

En la siguiente columna, te presentamos las 6 tendencias laborales que identificamos como más contundentes dada la información de otros estudios, como la observación del cambio que experimentan importantes y variadas organizaciones con las que estamos en contacto.



# Tendencias laborales relevantes...

## 1. Transformación digital

Proceso de incorporación estratégica y organizada de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la propuesta de valor de la empresa hacia sus clientes y/o con el propósito de optimizar el uso de recursos para ganar diferentes tipos de eficiencias.

## 2. Flexibilidad laboral

Proceso que contempla una serie de medidas de adaptación de las condiciones de ejecución del trabajo para mejorar la eficiencia organizacional y la satisfacción de los colaboradores que integran la empresa.

## 3. Diversidad, inclusión y equidad

Proceso corporativo que promueve formalmente un entorno laboral que responda a valores, su política, procesos y procedimientos que aseguran la inclusión y equidad con personas de diferentes talentos, culturas, capacidades, orientaciones, razas, género, entre otras.

## 4. Wellness o bienestar laboral

Proceso corporativo que se encarga de la satisfacción laboral de sus colaboradores aportando al equilibrio o conciliación vida trabajo, así como a las condiciones laborales que posibilitan la productividad, atendiendo también los aspectos bio-psico-sociales vinculados al desempeño.

## 5. Sustentabilidad organizacional

Proceso corporativo que integra en la estrategia organizacional la rentabilidad y competitividad de largo plazo con una gestión que equilibra los aspectos, económicos, ambientales y sociales.

## 6. Cultura laboral relacionada con los nuevos contextos laborales

Proceso de transformación o actualización del conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y prácticas compartidas en un entorno de trabajo, que moldea la identidad corporativa, las relaciones internas y externas y los procesos adaptativos que afectan sus productos y servicios.



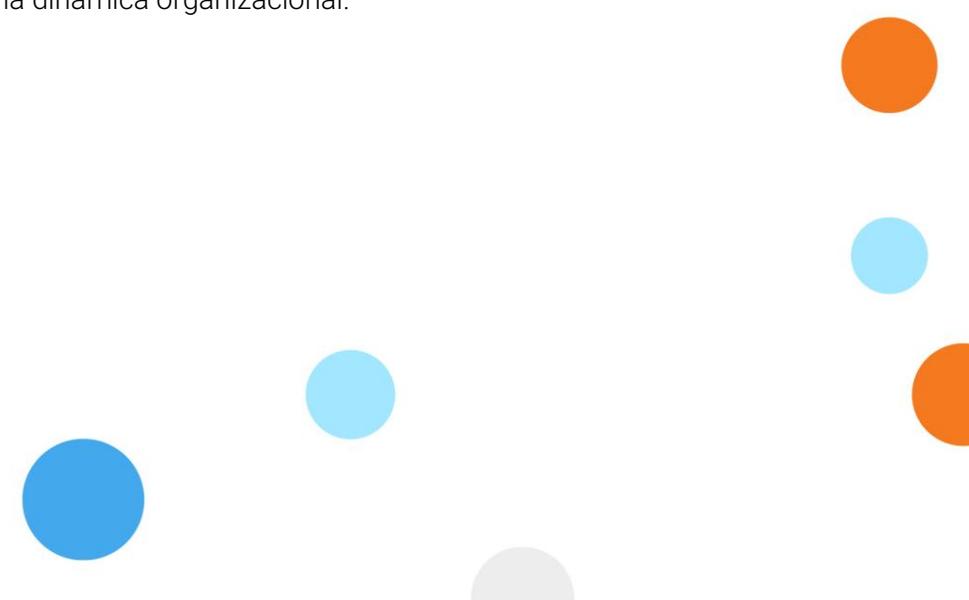
A partir de la conceptualización de las tendencias, se establecieron sus respectivas dimensiones las que, a su vez, fueron dando origen a los temas más específicos de exploración que contempló el instrumento de recolección de información del Estudio.

En el siguiente cuadro, presentamos las dimensiones asociadas a cada tendencia o variable de estudio:

Tendencia o Variable	Dimensiones
Transformación digital	Intención estratégica y organizada
	Agregación de valor a clientes
	Optimización / Eficiencia de recurso
Flexibilidad Laboral	Modalidad de trabajo
	Horarios asignados al trabajo
Diversidad, inclusión y equidad	Cultura DEI
	Gestión DEI
Wellness o bienestar laboral	Beneficios
	Conciliación vida trabajo
	Salud laboral
Sustentabilidad organizacional	Estrategia de sustentabilidad organizacional
Cultura laboral relacionada con los nuevos contextos laborales	Valores o Principios
	Liderazgo

La exploración de la percepción de las tendencias se sustentó en indicadores que abarcan tres niveles cualitativamente distintos para cada dimensión. Este enfoque se diseñó con el propósito de discernir si la percepción estaba:

- a. **Nivel de conocimiento:** La persona percibe que sabe, comprende o bien se considera informado respecto de las tendencias, siendo éste el nivel más básico de percepción de presencia de éstas en la opinión de quienes participaron del estudio.
- b. **Nivel de modifica mi trabajo:** La persona percibe que la tendencia en cuestión a significado algún tipo de cambio concreto en la manera como desempeña su rol o ejecuta sus tareas, siendo evidente la presencia de la tendencia en las dinámicas cotidianas de quienes participaron del estudio.
- a. **Nivel de diseño / gestión de la tendencia:** La persona se percibe involucrada o participando en la creación o la gestión de políticas, procesos u otras directrices que implican presencia de la tendencia en la dinámica organizacional.



# 1.2

## Marco

# Metodológico

A continuación, precisamos aspectos relevantes de la metodología a través de la cual se implementó el estudio:

### 1.2.1. En relación al contexto y el propósito del estudio

Es importante precisar que fue realizado mediante una colaboración estratégica entre el equipo de Núcleo Milenio Evolución del Trabajo y el equipo de Awake Consultores, compartiendo el propósito de contribuir a las nuevas formas de organizar el trabajo y con el objetivo principal de explorar la percepción que tienen las personas en situación laboral activa respecto de las tendencias laborales antes descritas.

### 1.2.2. En relación a la población y a la muestra

Precisamos que la población objetivo del estudio fueron mujeres y hombres chilenos, mayores de 18 años en situación ocupacional formal activa. De los cuales se obtuvo una muestra no probabilística de 219 respuestas. El estudio fue publicado abiertamente a través de redes sociales y compartido vía mail a personas pertenecientes a organizaciones o empresas de 10 industrias, 11 regiones y distribuidas en 6 rangos jerárquicos clasificados en: Vicepresidencia / Dirección / Gerencia, Subgerencia, Jefatura, Supervisión, Colaboradores individuales, otro.

### 1.2.3. En relación al instrumento de recolección de datos (Detalles en Anexo N°1)

Se trató de una encuesta construida con 36 reactivos, diseñados para evaluar 13 dimensiones relacionadas con las 6 variables antes mencionadas. Se utilizó una escala Likert de 5 puntos para medir la percepción de quienes participaron, donde 1 corresponde a "Muy en desacuerdo", 2 a "En desacuerdo", 3 a "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 a "De acuerdo" y 5 a "Muy de acuerdo".

### 1.2.4. En relación al mecanismo de recolección y procesamiento de datos

La encuesta se aplicó a través de un instrumento autoadministrado vía online entre los días 30 de noviembre y 10 de diciembre, compartido y difundido por la red colaborativa nacional de Núcleo Milenio y Awake Consultores. Los resultados de las respuestas se consideraron sobre la base de preguntas efectivamente respondidas.

### 1.2.5. Análisis de datos

El análisis de datos se llevó a cabo mediante técnicas estadísticas descriptivas uni y bivariadas y un análisis de correlación aplicando el coeficiente de Pearson utilizando el software estadístico SPSS. El análisis de datos fue trabajado en porcentajes para cada dimensión y variable, proporcionando una comprensión detallada de la percepción de quienes participaron en relación con las tendencias laborales evaluadas. Además, se utilizan gráficos y tablas para visualizar los resultados y facilitar la interpretación de los hallazgos.

### 1.2.6. Consistencia del instrumento de recolección de información

La confiabilidad del instrumento fue determinada mediante la aplicación del coeficiente Alpha de Chronbach, cuyo resultado fue de 0.958, arrojando una alta consistencia interna de los ítems y las dimensiones a partir de las cuales fue estructurado el instrumento de medición..

# 1.3 Caracterización de la muestra



**50% / 50%**

Muestra equitativa en género (femenino/masculino)



**67%**

De las personas se encuentran en el rango etario entre 43 a 56 años, el **25%** entre 24 a 42 y el 8% restante al rango entre 57 a 65 años de edad.



**36%**

De la muestra está compuesta por personas en posiciones de Vicepresidencia, Dirección o Gerencia (25%) y Subgerencia (11%). El nivel de Jefatura y Supervisión está representado por un total de 32% y colaboradores/as en un 31%



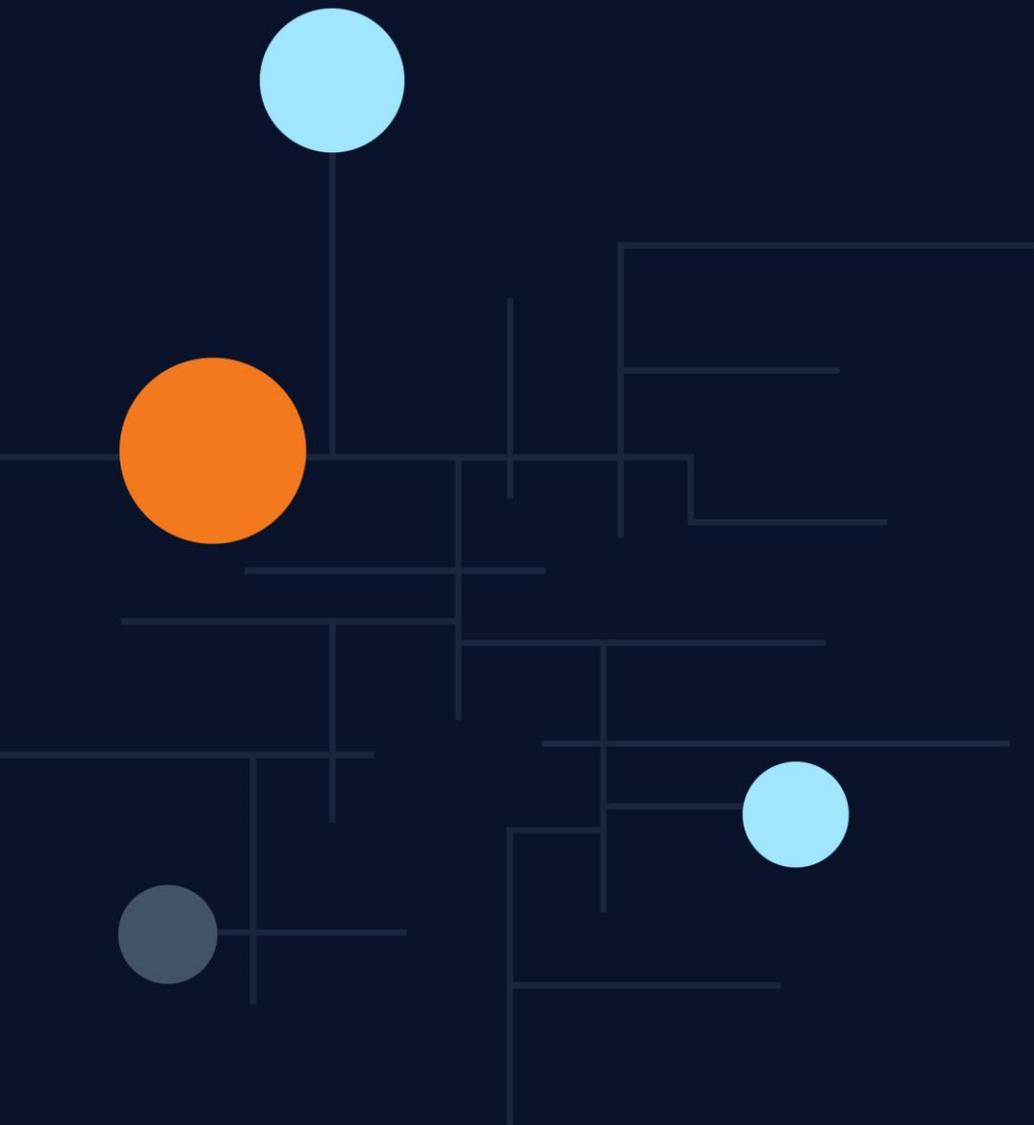
**45%**

Completó estudios Universitarios, **33%** Postgrado y el 16% restante se divide entre Técnico Nivel Superior y Enseñanza Media Completa



**30%**

Se desempeña en la industria manufacturera ; **16%** en comercio, 13% en entidades fiscales, 13% servicios financieros, 13% minería y 17% se distribuye entre construcción, transporte, agropecuario, energía y pesca.

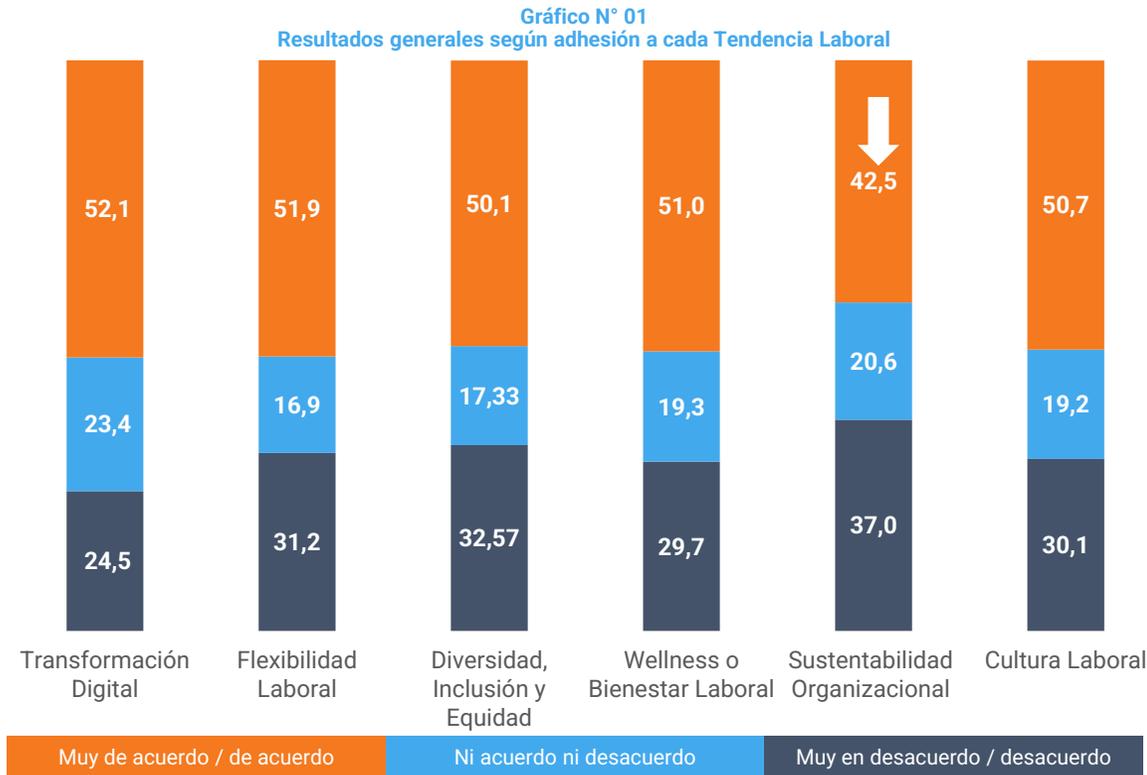


# cap.02

**Principales resultados  
del estudio**

# 2.1 Panorámica percepción Tendencias Laborales

Al observar los resultados totales, encontramos dos vistas interesantes. La primera de ellas se trata en un alto nivel de adhesión general a la presencia de las Tendencias, no obstante respecto del porcentaje no menor de respuestas neutras o en desacuerdo, puede observarse que las Tendencias estudiadas no están del todo instaladas en la nueva realidad laboral, sino en un proceso de evolución donde aún falta integración de ciertos segmentos. En segundo lugar, se observa una propensión relativamente similar en cinco de ellas, siendo Sustentabilidad Organizacional la que obtiene menor puntaje de adhesión y mayor puntaje de desacuerdo en la apreciación de quienes participaron en el estudio.



Probablemente, la menor percepción de Sustentabilidad Organizacional se puede explicar por ser un área de alta especialización de funciones sobre las cuáles los colaboradores de la Organización conocen menos y/o consideran de menor impacto en sus funciones específicas. En tal sentido, existiendo una alta necesidad de optimización y mejora del impacto ambiental y social de las actividades productivas, la integración de la Sustentabilidad en el quehacer integral de la Organización podría ser un desafío interesante.

Respecto de las otras 5 Tendencias que presentan resultados similares, es posible que se explique en tanto unas con otras se encuentran muy relacionadas, siendo diferentes versiones de un proceso de transformación transversal respecto del mundo del trabajo.



## Diferencias por género

En todas las Tendencias Laborales estudiadas, las mujeres tienden a puntuar su percepción más bajo que los hombres.

A nivel de jerarquías el % más alto de mujeres se encuentra en posiciones de menor responsabilidad en la toma de decisiones, evidenciándose en la muestra, una conexión entre nivel jerárquico y género.



## Diferencias por jerarquía

Nivel jerárquico superior tiende a puntuar más alto en las tendencias de diversidad e inclusión, bienestar, sustentabilidad y cultura organizacional en comparación con el nivel más bajo.

Habría dependencia entre género y nivel jerárquico pues hay una proporción significativamente menor de mujeres en nivel superior y significativamente mayor en nivel inferior.



## Diferencias por edad

No se observan diferencias relevantes entre los grupos de edad respecto de su percepción de las Tendencias Laborales.

No habría relación entre edad y género, pero si una leve relación con nivel jerárquico.

# 2.2

# Otros hallazgos en la percepción global de las Tendencias Laborales

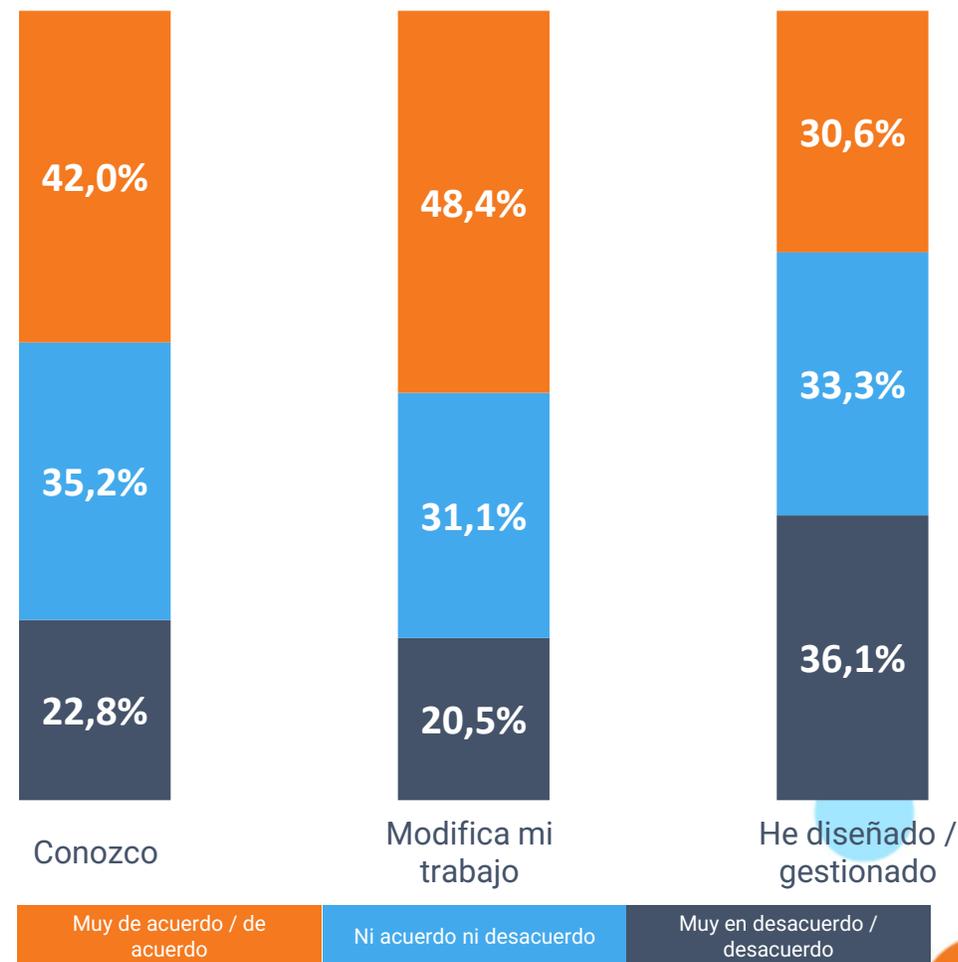
# 2.3

## Panorámica percepción Tendencias por Niveles

De los tres niveles estudiados en cuanto a las Tendencias Laborales, el porcentaje de acuerdo más alto está la percepción de **cambios concretos en la forma de trabajar**. Esto permite reconocer que si bien, las Tendencias se encuentran en evolución, ya se observan cambios asociados al impacto de estas tendencias en hábitos, prácticas, tareas o funciones específicas.

Por otra parte, a nivel de **diseño o gestión** de estrategias, políticas o procesos, la categoría de “desacuerdo” y la categoría de “ni acuerdo ni desacuerdo” suman las frecuencias más altas lo que muestra menor involucramiento en la toma de decisiones o la responsabilidad de liderar los cambios implicados en las Tendencias Laborales estudiadas.

Gráfico N° 02  
Tendencias Generales por Niveles de Percepción



## 2.4 Diferencias observadas x niveles

19%

Los hombres se muestran un 19% más **informados** que las mujeres

8%

Las mujeres declaran haber participado menos (8%) en el **diseño y la gestión** de las Tendencias

11%

Las personas mayores de 57 años perciben un 11% más el **cambio** en su ámbito **laboral cotidiano**

9%

Las personas mayores de 57 años se revelan 9% **menos** involucrados en el **diseño / gestión**

10%

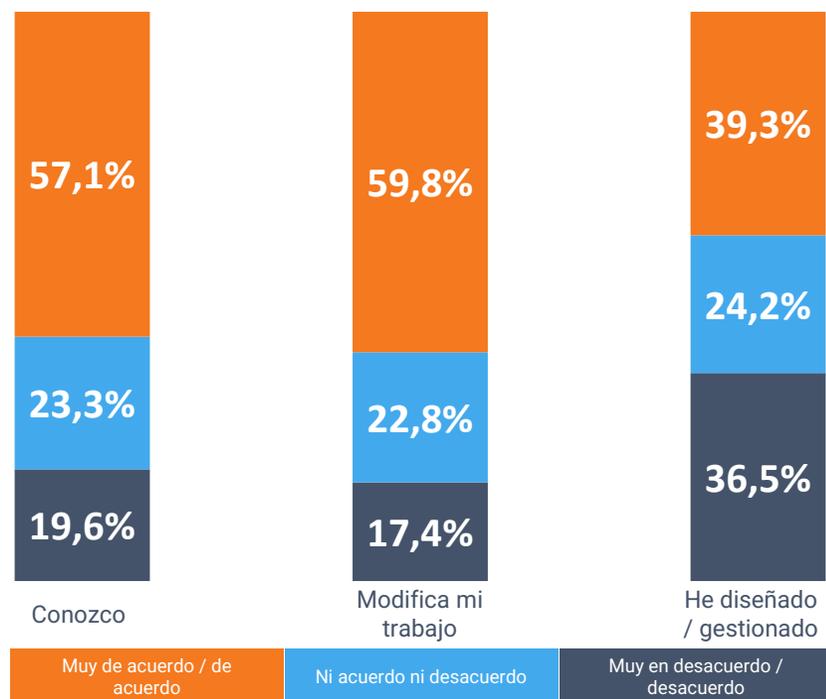
Los colaboradores se muestran un 10% **menos** involucrados en el **diseño / gestión**

16%

Los cargos Vicepresidente, Director o Gerente, respecto de los otros niveles de cargo, perciben un 16% más alto el **impacto del cambio** en el trabajo

## 2.5 Transformación Digital

Gráfico N° 05  
Transformación Digital por Nivel de Percepción



Para efectos de este estudio, entendemos la “Transformación Digital” como el proceso de incorporación estratégica y organizada de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la propuesta de valor de la empresa hacia sus clientes y/o con el propósito de optimizar el uso de recursos para ganar diferentes tipos de eficiencias”.

Los resultados posicionan a esta tendencia en el nivel medio alto de percepción, mostrando que el proceso de Transformación Digital es transversal a las industrias.

Respecto de los resultados, se destaca que la gran mayoría de las personas que respondieron a este estudio, son conscientes de las acciones concretas que han modificado sus rutinas y prácticas, lo que indica una alta percepción de los cambios implementados, tanto en la dimensión interna, enfocada en la optimización de los tiempos a través de la incorporación de tecnologías, como en la dimensión experiencia cliente.

En segundo lugar, se observa un nivel significativo de conocimiento sobre las políticas y estrategias de transformación digital, lo que sugiere una adecuada comunicación interna por parte de la empresa.

Finalmente, resulta llamativo que en tercer lugar y con una presencia más baja, el resultado de la percepción en la participación y en el diseño o gestión de estas estrategias. Este hallazgo sugiere la importancia de fomentar una mayor participación e involucramiento en la planificación y diseño de las estrategias de transformación digital, lo que podría contribuir a una implementación más efectiva y una mayor aceptación de los cambios propuestos.

## 2.6

# Diferencias significativas en resultados de la Tendencia Transformación Digital

65,5%

En el estudio, el 65.5% de las **mujeres perciben cambios en su gestión**, mientras que en los **hombres la percepción es menor**, con una diferencia de 11.4%.

10%

Al comparar las dimensiones de la tendencia, hay una diferencia del 10% en la **percepción de optimización del tiempo y las acciones** para mejorar la experiencia del cliente.

14%

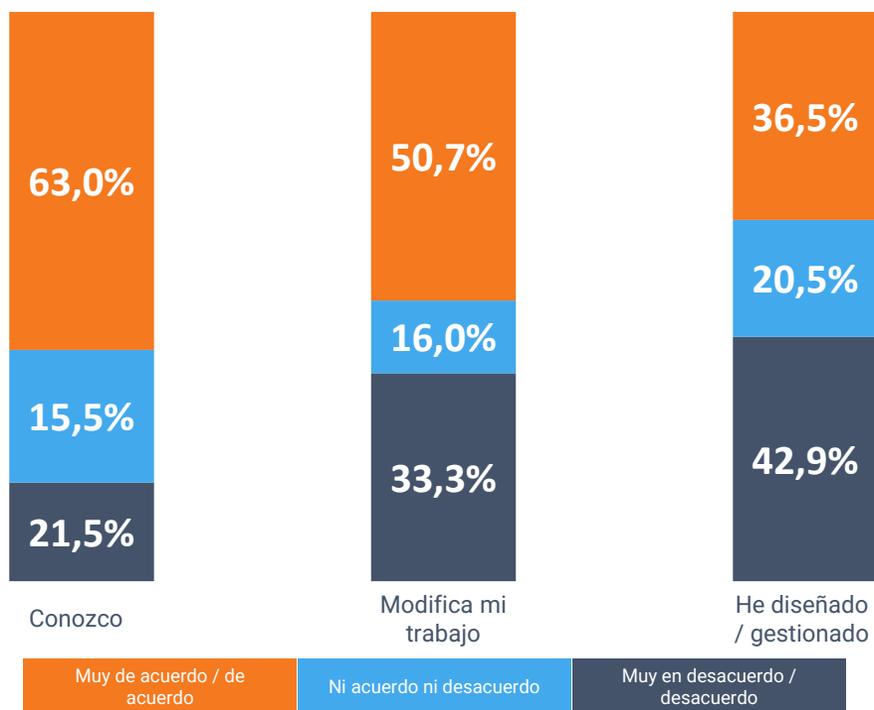
Los resultados revelan un 14% de diferencia en la **percepción de participación en el diseño de estrategias** y acciones de Transformación Digital, entre colaboradores y quienes ocupan cargos de vicepresidencia/gerencias .

=

Las percepciones por edad muestran un comportamiento **similar en los tres niveles de percepción**, tanto en las categorías de adherencia, como en el desacuerdo.

## 2.7 Flexibilidad Laboral

Gráfico N° 06  
Flexibilidad Laboral por Nivel de Percepción



La flexibilidad laboral se entiende como un proceso que implica la adopción de medidas para adaptar las condiciones de trabajo, con el fin de mejorar la eficiencia organizacional y la satisfacción de los colaboradores.

"Los resultados de esta tendencia laboral muestran que, aunque hay una percepción generalizada de cambios, el 49.3% de las personas, considerando las categorías de desacuerdo y de ni acuerdo ni desacuerdo, no perciben con claridad el impacto de las medidas adoptadas por las empresas."

Al comparar datos entre hombres y mujeres, se observa un comportamiento similar en la percepción de flexibilidad laboral, excepto en el nivel de conocimiento que los hombres tienen sobre las prácticas promovidas y comunicadas por las empresas. Por otro lado, los resultados por cargo indican que los roles de liderazgo intermedio son los que muestran mayor desacuerdo en cuanto a la participación y gestión de las acciones de flexibilidad laboral.

73,2%

El cargo de Vicepresidencia/Gerencia cuenta con el **mayor nivel de conocimiento de la Tendencia**, alcanzando un **73,2%**, lo que genera una diferencia aproximada de **10%** respecto del conocimiento alcanzado en las otras variables que son parte del estudio

67%

A diferencia de las mujeres, en esta Tendencia, los **hombres muestran el mayor nivel de conocimiento** si se compara con el "conocimiento" de las otras tendencias, alcanzando el "muy de acuerdo y de acuerdo" un **67%**.

42,4%

Los líderes intermedios, **rol de jefaturas y de supervisión** son los cargos que perciben **menos modificaciones en su rutina**, promediando un **42,4%**, **10% por debajo** del promedio de los otros roles.

47,4%

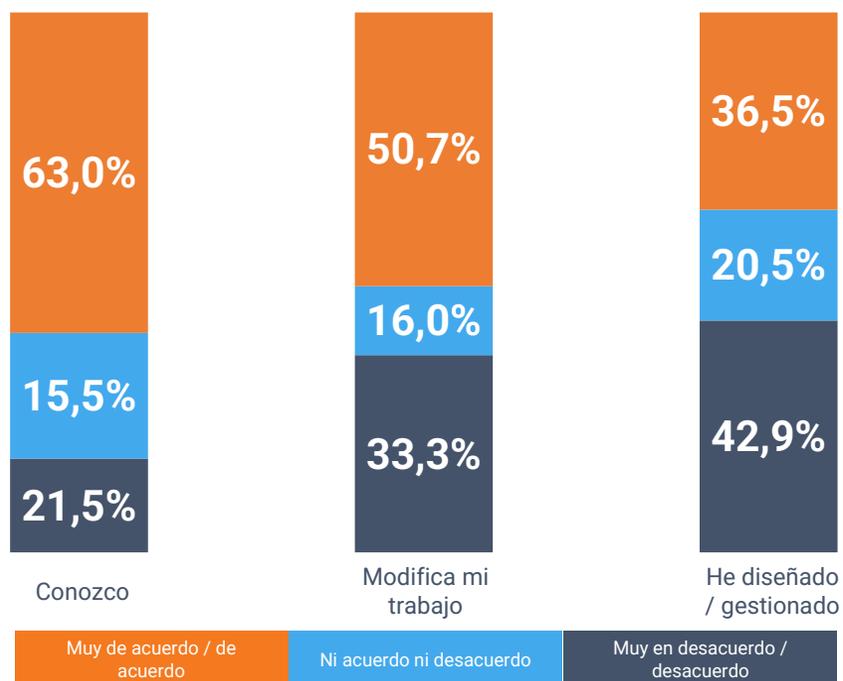
En cuanto a la **participación y gestión** de la tendencia, en los **cargos intermedios de liderazgo**, el **desacuerdo supera a la adherencia**, promediando un **47,4%**.

## 2.8

# Diferencias significativas en los resultados de la Tendencia Flexibilidad Laboral

## 2.9 Diversidad, Equidad e Inclusión

Gráfico N° 07  
DEI por Nivel de Percepción



La Diversidad, Inclusión y Equidad, es entendida como el proceso corporativo que formalmente promueve un entorno laboral basado en valores, política, procesos y procedimientos que garantizan la inclusión y equidad con personas de diversos talentos, culturas, capacidades, orientaciones, razas, géneros, entre otras.

Esta Tendencia, obtuvo el puntaje más alto en la percepción del nivel “conozco” lo que permite inferir una alta familiarización con el tema y las iniciativas organizacionales destinadas a promoverlo. Sin duda, esto refleja avances concretos en la socialización de la diversidad, equidad e inclusión en las Organizaciones de las personas que participaron en el estudio.

Por otra parte, a nivel de implementación de prácticas, la mitad de la muestra percibe que las políticas, procesos y/o procedimientos de diversidad, inclusión y equidad generan nuevas orientaciones para la toma de decisiones en el rol.

Aun así, se evidencia un alto porcentaje de personas que no se perciben involucradas en los procesos de creación de estrategias DEI, lo que llama la atención dado que el 69% de la muestra está en cargos de liderazgo, lo que podría indicar la necesidad de aumentar los espacios para escuchar y motivar la participación y aporte concreto de los roles que participan en la toma de decisiones.

Se plantea entonces la pregunta de cómo entienden las posiciones de liderazgo su rol en la promoción de una cultura diversa e inclusiva, lo que invita a seguir debatiendo sobre este tema.

# 2.10

## Diferencias significativas en resultados de la Tendencia Diversidad, Inclusión y Equidad

10%

Las personas de **57 a 65 años** se perciben un **10% menos involucradas** en el **diseño y gestión** de esta Tendencia en comparación con otros grupos de edad.

45%

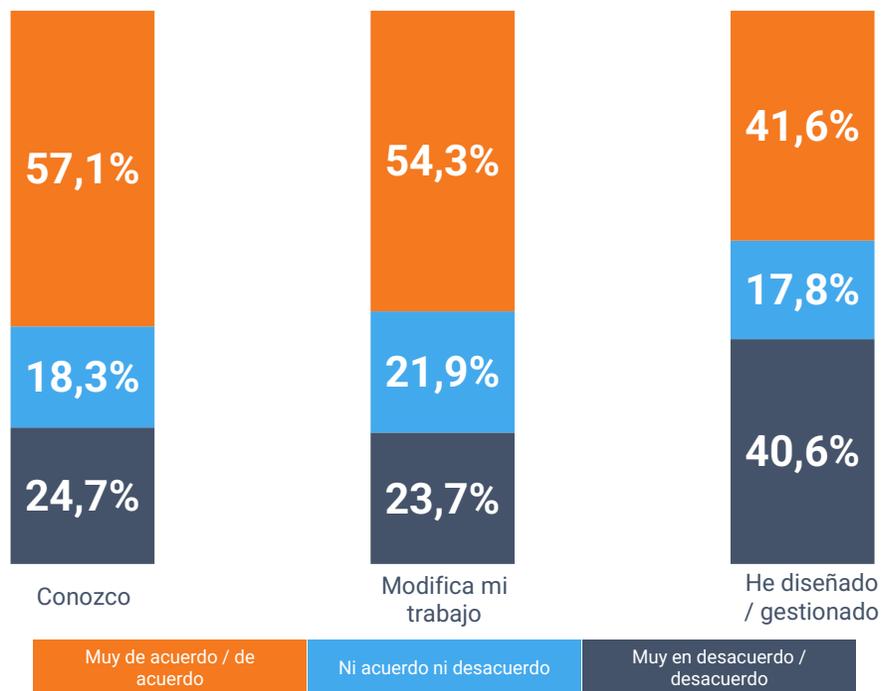
Los mandos medios, representados en los **cargos de jefaturas y supervisión** muestran un **45% de "muy en desacuerdo/desacuerdo"** en la percepción de participación en el **diseño y gestión** de las políticas y procesos de DEI.

50%

La comparación **por género** revela una respuesta similar en el comportamiento de la Tendencia, con un promedio del **50% de acuerdo** en la percepción de adherencia a los niveles de conocimiento y modificación en las prácticas.

## 2.11 Wellness o Bienestar Laboral

Gráfico N° 08  
Wellness o Bienestar Laboral Nivel de Percepción



Para efectos de este estudio, La Tendencia Laboral Wellness, es entendida como el proceso corporativo que se encarga de la satisfacción laboral de sus colaboradores aportando al equilibrio o conciliación vida trabajo, así como a las condiciones laborales que posibilitan la productividad, atendiendo también los aspectos bio-psico-sociales vinculados al desempeño de alto nivel

Los resultados revelan niveles similares en el conocimiento y la implementación de prácticas de bienestar en el trabajo, lo que podría impactar en una mayor conciencia de la importancia del bienestar psicosocial y una mayor disposición para cuidar de sí mismos.

Sin embargo, se evidencia un desafío en movilizar la participación en la co-creación y gestión de iniciativas que incorporen el cuidado bio-psicosocial como parte integral de la dinámica organizacional, para promover una cultura de apoyo al bienestar donde todas las personas sean parte de una forma colaborativa.

Si bien estos resultados permiten observar un alto conocimiento y un alto impacto en las prácticas laborales, es también visible la diferencia que se produce a nivel de diseño / gestión de la Tendencia lo que podría significar un desafío en el aumento de la participación de las personas en las decisiones que generan nuevas implementaciones para su Bienestar Laboral.

10%

La comparación por género revela que los **hombres** tienen una percepción un **10% mayor** que las mujeres respecto de la **implementación de acciones** centradas en el bienestar psicosocial.

50%

Las personas de **57 a 65 años** muestran un nivel de percepción de **desacuerdo** del **50% en cuanto a participación/gestión**, lo que representa una diferencia **promedio de 10 puntos** en comparación con los otros grupos.

46,7

Los **colaboradores** son el grupo que muestra el **nivel más alto de desacuerdo** en la modificación de prácticas, con un **46.7%**.

50%

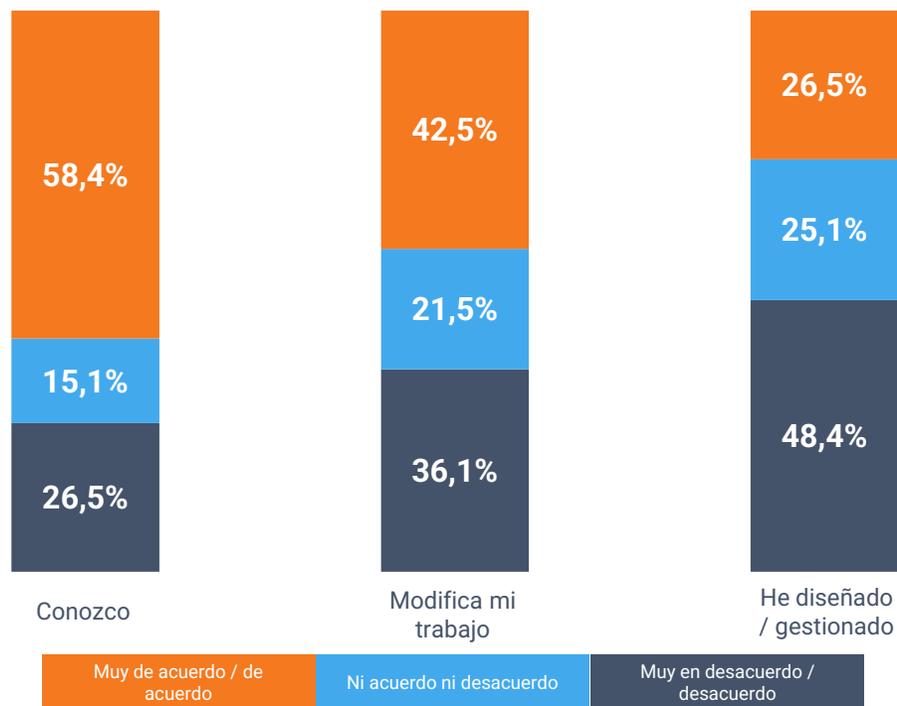
El nivel de **diseño/gestión** en el grupo de **57 a 65 años** muestra un resultado **polarizado** entre las categorías de adherencia y desacuerdo.

## 2.12

# Diferencias significativas en los resultados de la Tendencia Wellness/ Bienestar Laboral

## 2.13 Sustentabilidad Organizacional

Gráfico N° 09  
Sustentabilidad Organizacional por Nivel de Percepción



Para efectos de este estudio, se ha concebido la Sustentabilidad Organizacional como aquel proceso corporativo que integra en la estrategia organizacional la rentabilidad y competitividad de largo plazo con una gestión que equilibra los aspectos, económicos, ambientales y sociales.

Respondiendo a los niveles de conocimiento, cambios en la manera de trabajar y diseño / gestión de la Tendencia, se observa que esta Tendencia Laboral rompe la inclinación del “cambio en el trabajo”, encontrándose un 11,5% por debajo del promedio de las otras Tendencias. Al mismo tiempo, en el nivel “diseño o gestión”, alcanza también el porcentaje más bajo de “muy de acuerdo / acuerdo”, con una diferencia promedio de 14,8% menos que las otras Tendencias en este nivel.

Por otra parte, el alto porcentaje obtenido por esta Tendencia en el nivel “conozco” podría obedecer al grado de interés que la Sustentabilidad Organizacional genera como tópico relevante en las Organizaciones, no obstante, a nivel de implementación de soluciones, esta tendencia parece evolucionar más lenta que las otras tendencias estudiadas.

# 2.14

## Diferencias significativas en resultados de la Tendencia Sustentabilidad Organizacional

5%

En todas las de respuesta relacionadas con el desacuerdo, las mujeres están entre un 4% y un 5% por encima del porcentaje de los hombres.

11%

La generación que tiene entre 57 y 65 años es la que más alta puntuación genera en el nivel "conozco la estrategia de sustentabilidad organizacional" diferenciándose en un 11% por sobre el promedio de los otros grupos de edad.

8%

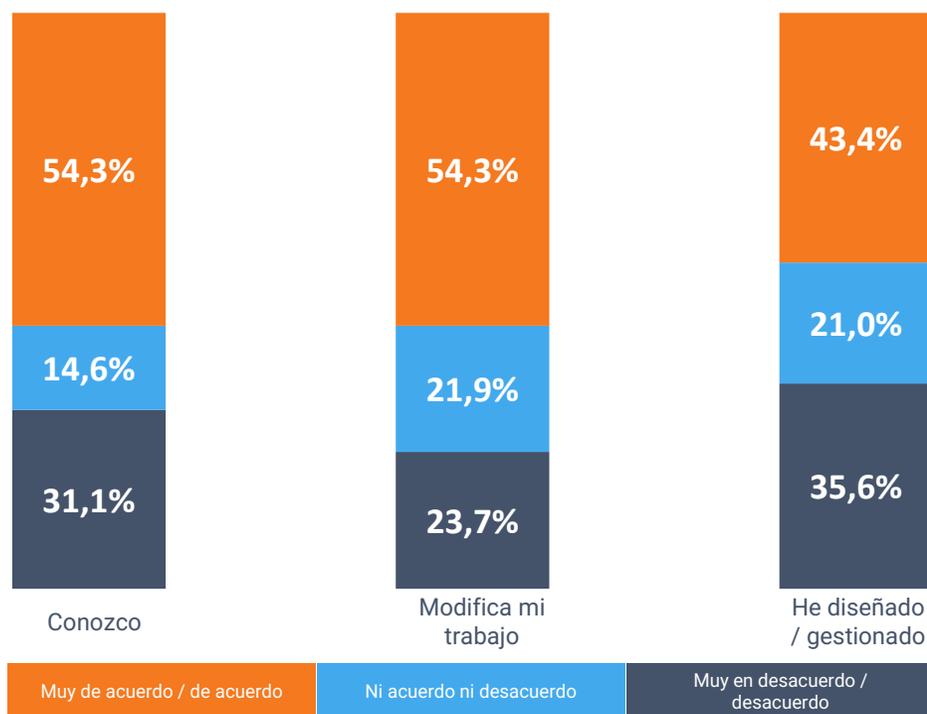
Los roles de alta dirección que participaron en el estudio revelan mayor porcentaje de respuestas "muy en desacuerdo / desacuerdo", respecto a "conozco" la estrategia, con un 8% por debajo de los otros roles.

17%

Los roles de Subgerencia son quienes apuntan más alto "muy de acuerdo y de acuerdo" en el nivel de "he diseñado / gestionado" las iniciativas de Sustentabilidad Organizacional, siendo esta diferencia un 17% más alta que el promedio de los otros roles.

# 2.15 Cultura Laboral

Gráfico N° 10  
Cultura Laboral por Nivel de Percepción



La Cultura Laboral se entiende como el proceso de transformación o actualización del conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y prácticas compartidas en un entorno de trabajo, que moldea la identidad corporativa, las relaciones internas y externas y los procesos adaptativos que afectan sus productos y servicios.

Los resultados posicionan a esta tendencia en un nivel medio alto de percepción, con los mismos resultados en las categorías de adherencia en los niveles de conocimiento y modificación de hábitos o prácticas laborales.

En cuanto al nivel de modificación de la cultura, los mayores cambios percibidos están relacionados con el ejercicio del liderazgo dentro de la empresa/organización lo que sin duda está relacionado con un cambio de paradigma respecto del ejercicio de estos roles que conducen equipos y ejercen mayor autoridad.

En el nivel de diseño y gestión, las posiciones de liderazgo intermedio, como la supervisión, perciben menos su participación en iniciativas que se orientan a generar cambios o actualizaciones en los valores de la empresa y en la construcción y/o gestión de un nuevo enfoque de liderazgo.

26,4%

Los **hombres** muestran un nivel de conocimiento de la tendencia un **26,4%** mayor que las mujeres, marcando la mayor diferencia observada en el estudio.

54,3%

Los **diferentes grupos** etarios perciben de manera **similar** la modificación en las prácticas culturales, con un promedio de adherencia del **54,3%**.

35,6%

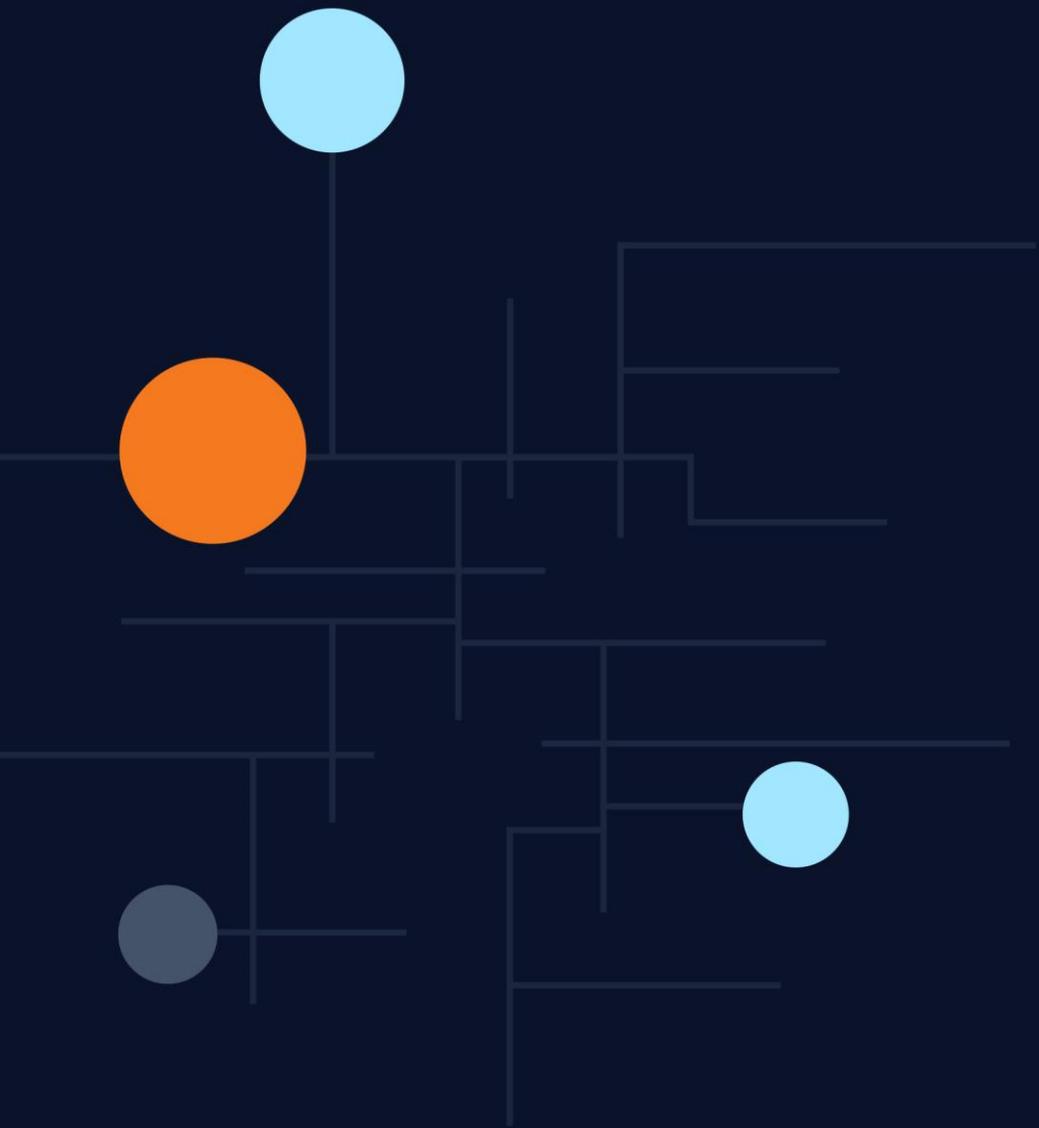
Los **colaboradores** son el rango jerárquico que **menos** perciben la Tendencia, alcanzando un **35,6%** general en la categoría de "muy de acuerdo / de acuerdo".

39,3%

El nivel jerárquico de **vicepresidencia y gerencia** muestra un puntaje idéntico en los niveles de **adherencia y desacuerdo**, alcanzando un **39,3%** en ambas categorías.

## 2.16

# Diferencias significativas en los resultados de la Tendencia Cultura Laboral



**cap.03**  
**Conclusiones y  
sugerencias**

# 3.1

## Principales conclusiones

01.

La alta percepción de las Tendencias en cuanto a cambios en la manera de trabajar se conecta con los fenómenos globales y locales observándose la permeabilidad de la cultura laboral en general.

02.

Los resultados relativamente parecidos en 5 de las tendencias podrían indicar una fuerte conexión sistémica en la manera cómo operan en la realidad Organizacional.

03.

Aun dada la alta percepción de las Tendencias, un % no menor de respuestas indica indiferencia o desacuerdos, pudiendo observarse que éstas son un fenómeno en evolución.

04.

El nivel “diseño / gestión” posee los más bajos %s de acuerdo, cabe inferir que la toma de decisiones puede estar aún muy concentrada, generándose espacios laborales menos participativos.

05.

La diferencia de percepción de las mujeres respecto de los hombres puede confirmar la brecha de género y su relación también con la jerarquía organizacional

06.

Los resultados también muestran una “deuda” con la Tendencia de Sostenibilidad Organizacional lo que podría significar un desafío en la creación de urgencia de eficiencia, optimización y aporte al medio.

07.

Pese a la preocupación observada en el mercado respecto de la convivencia de diferentes generaciones en el trabajo, este estudio no presenta evidencias respecto de que la generación o edad sea un factor diferenciador respecto de cómo se perciben estas tendencias

## 3.2 Sugerencias a partir de los resultados

A

Profundizar la comprensión de la manifestación de las Tendencias en cada realidad Organizacional utilizando metodologías cuali – cuanti que permitan dimensionar mejor el efecto de éstas.

B

Generar un diálogo de lecciones aprendidas sobre el cambio relacionado con estas Tendencias para afinar enfoques y estrategias de gestión del cambio.

C

Además de mejorar la comprensión de las implicancias de las Tendencias, sería interesante profundizar sobre la percepción de gestión de cambio intencionado desde la estrategia organizacional.

D

Para acelerar la adaptabilidad de los colaboradores a los cambios que surgen de las Tendencias, diseñar estrategias de más alta participación, diálogo y colaboración especialmente en grupos que no visualizan su impacto.

E

Por la percepción de impacto de las Tendencias en la manera de realizar el trabajo, es posible que nuevas necesidades estén surgiendo, lo que podría significar un re diseño de la experiencia del colaborador.

F

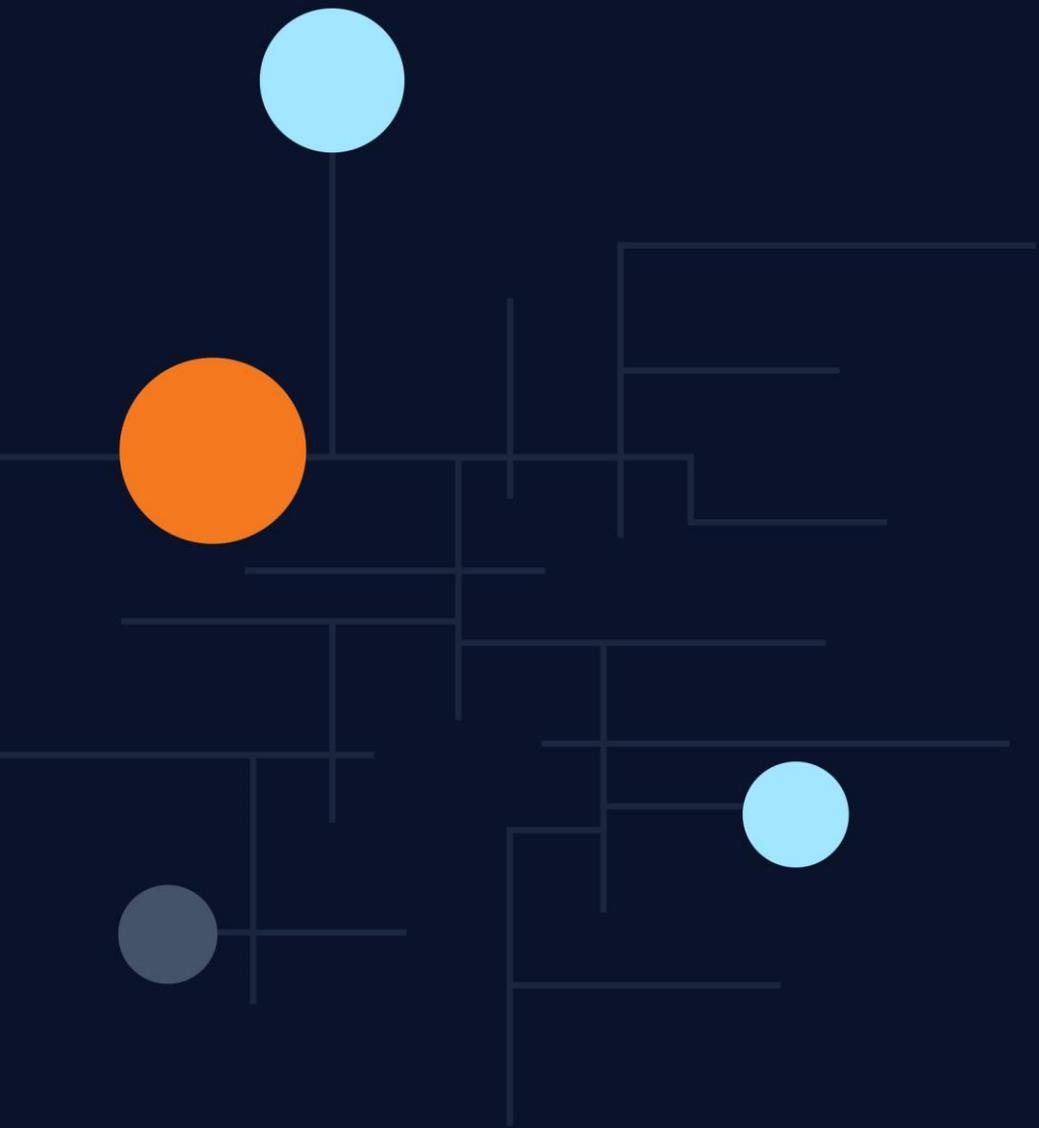
Asumiendo que las Tendencias implican cambios, es sugerible mejorar las estrategias internas de comunicación que generan información necesaria a los colaboradores.

G

Posiblemente los avances en diversidad han generado impacto y la pregunta a continuación es si realmente estos avances permiten un contexto interno o se requiere más desarrollo de la cultura inclusiva.

H

Finalmente, se sugiere una importante reflexión organizacional acerca de la Cultura que debiera ser la matriz que define cómo se quiere trabajar en el presente y en el futuro de la organización dadas las Tendencias estudiadas.



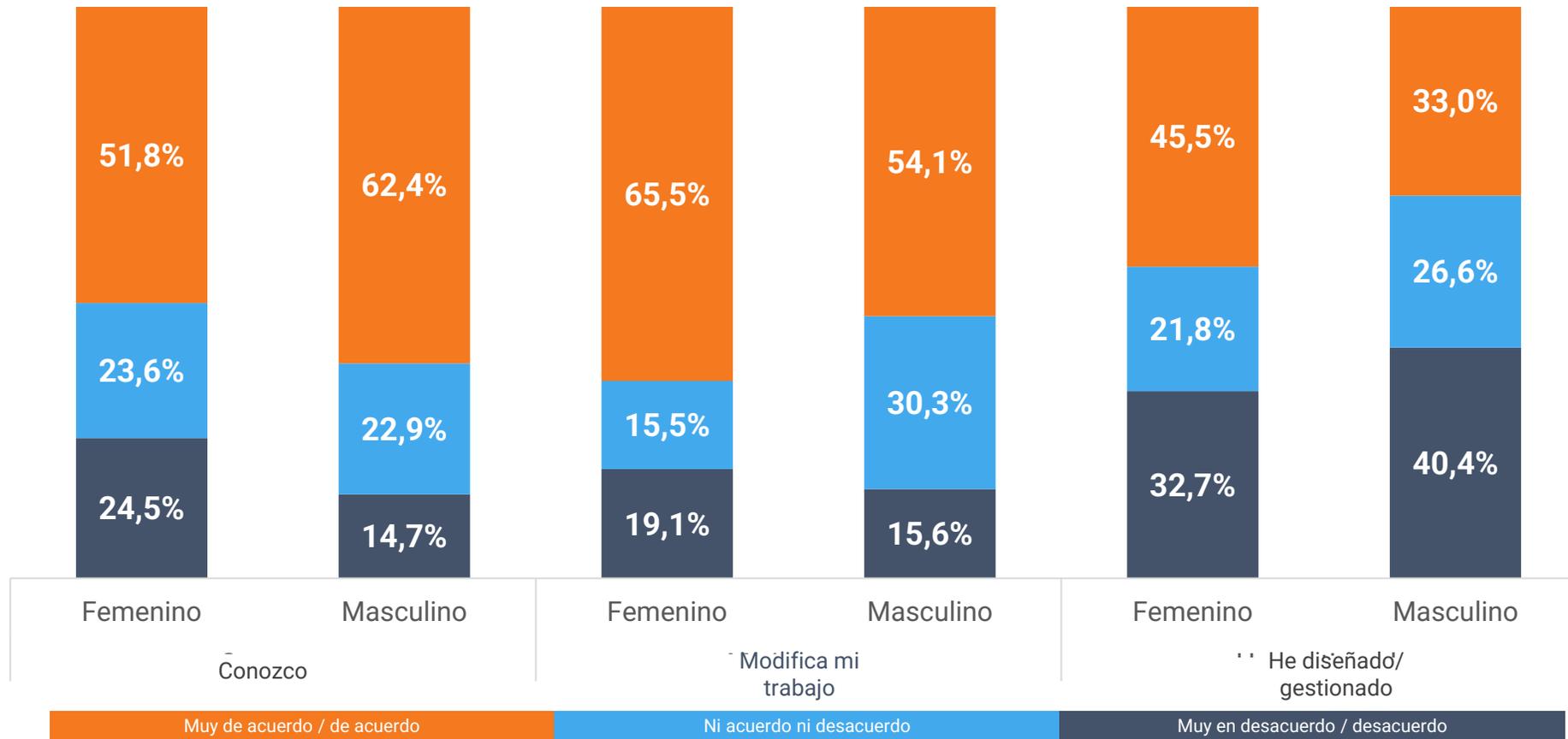
**Anexos**



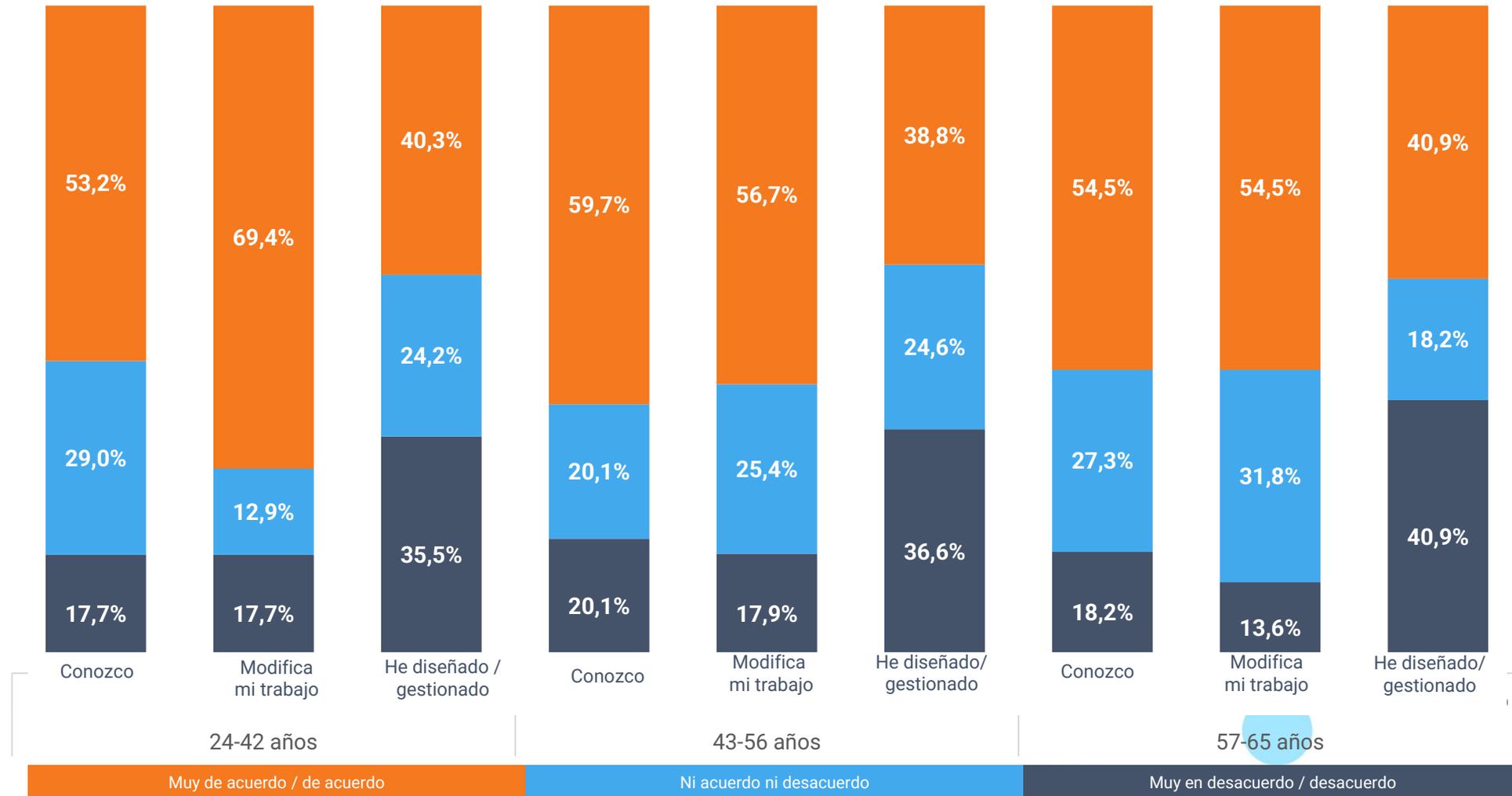
# Transformación Digital

Estudio de **percepción** de tendencias laborales

# Resultados Transformación Digital x Género

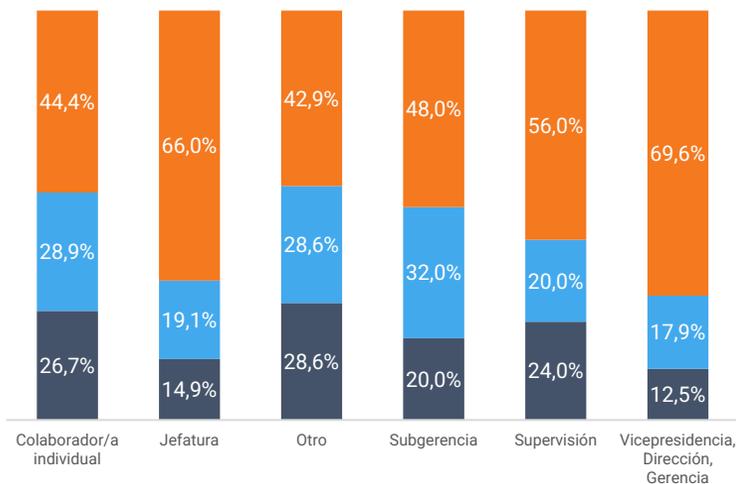


# Resultados Transformación Digital x Edad

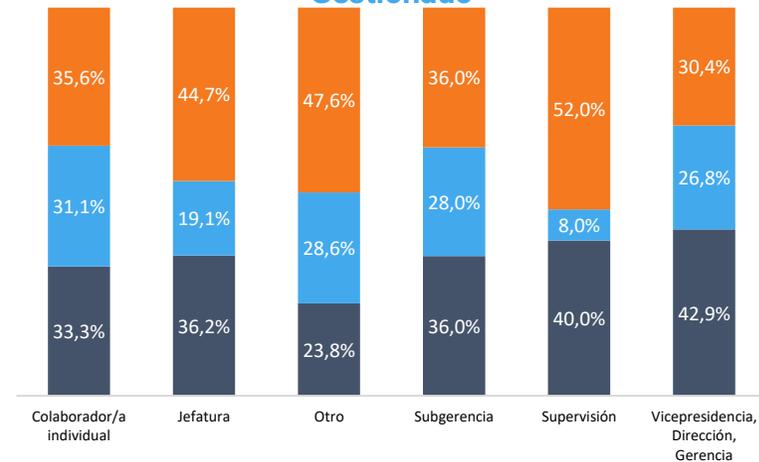


# Resultados Transformación Digital x Nivel y Cargo

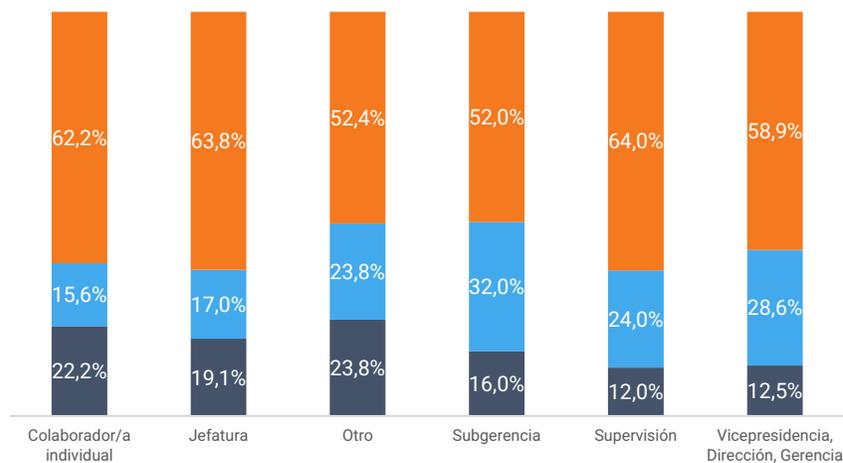
## Transformación Digital Conozco



## Transformación Digital He Diseñado / Gestionado



## Transformación Digital Modifica mi Trabajo



Muy de acuerdo / de acuerdo

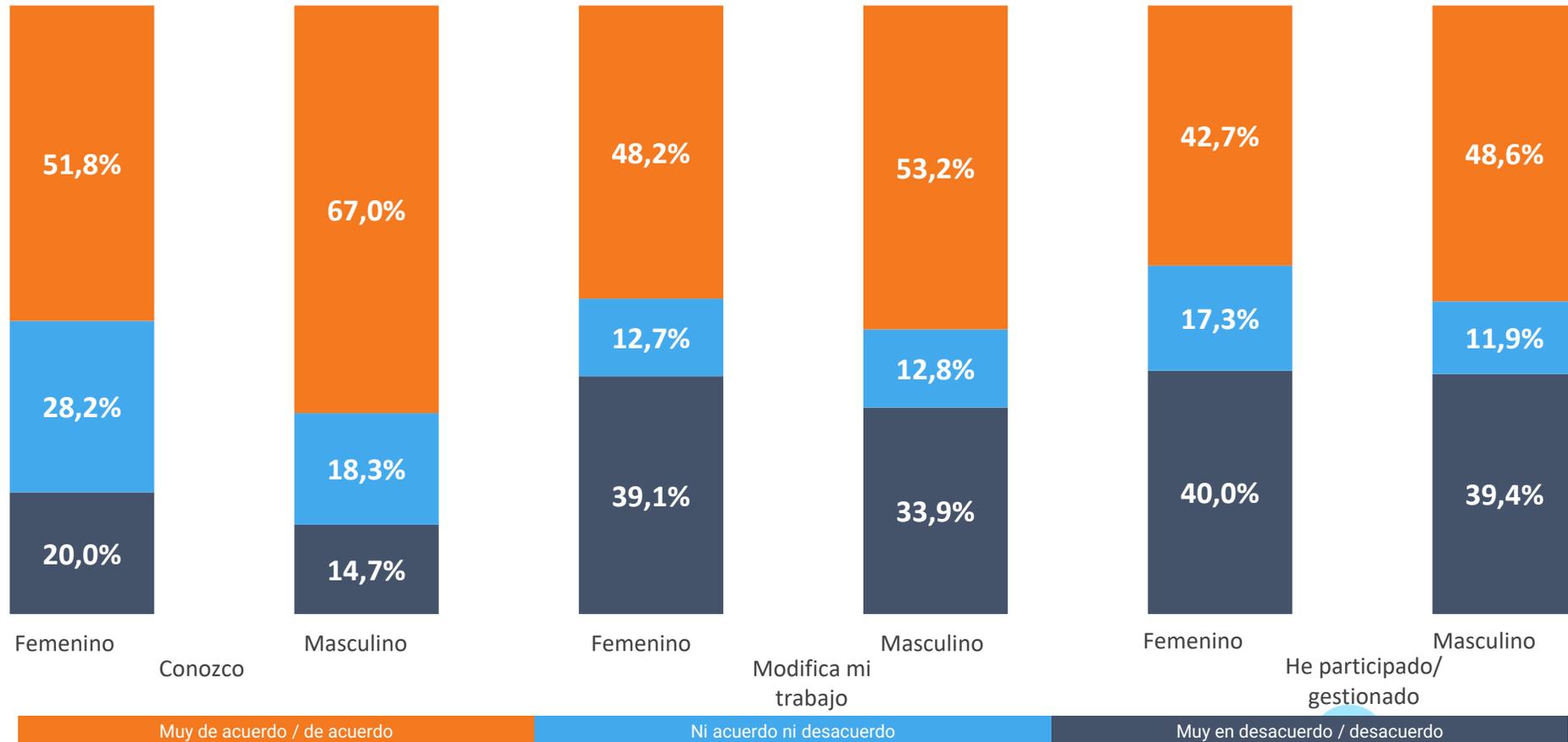
Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

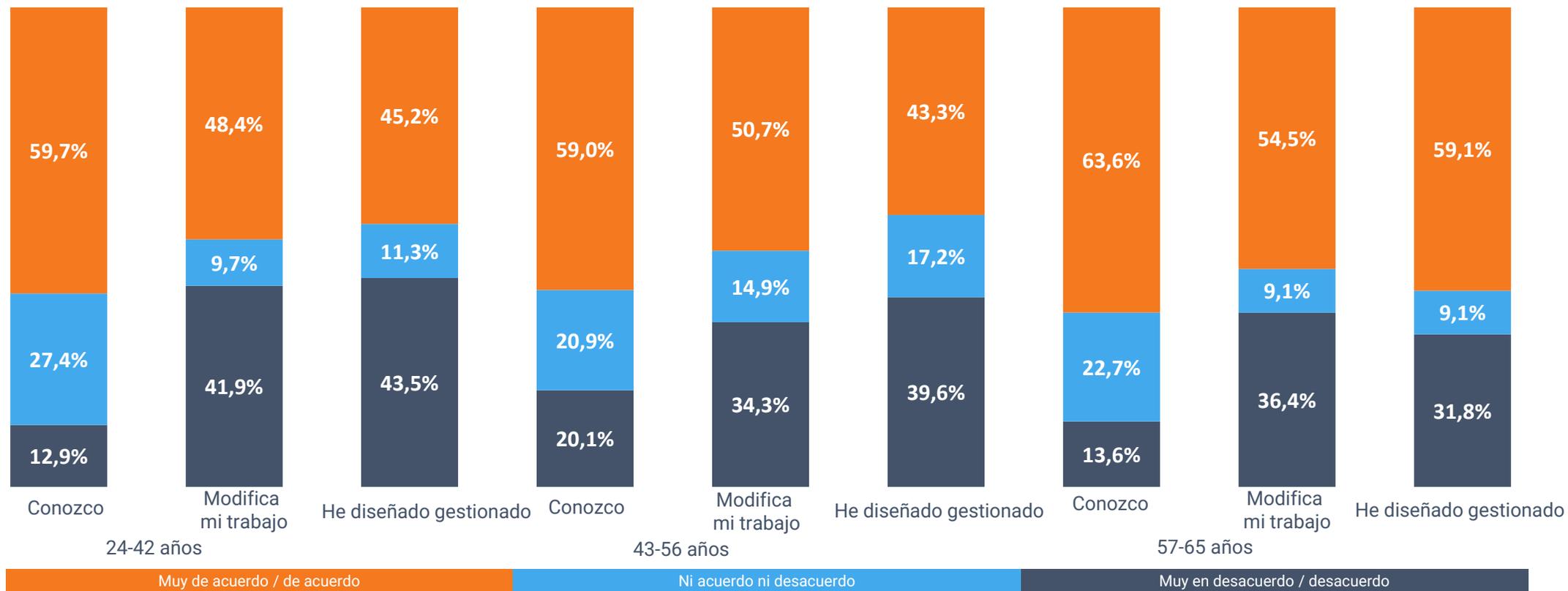


# Flexibilidad Laboral

# Resultados Flexibilidad Laboral x Género

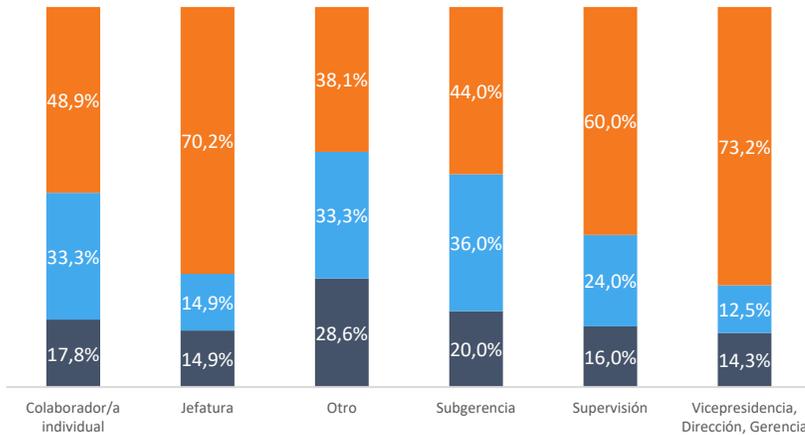


# Resultados Flexibilidad Laboral x Edad

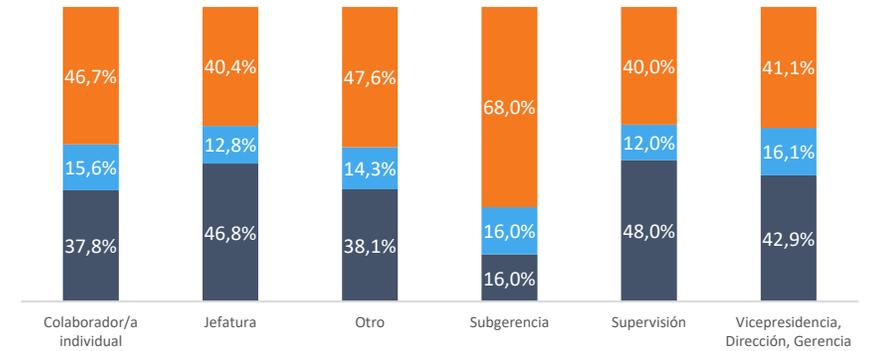


# Resultados Flexibilidad Laboral x Nivel y Cargo

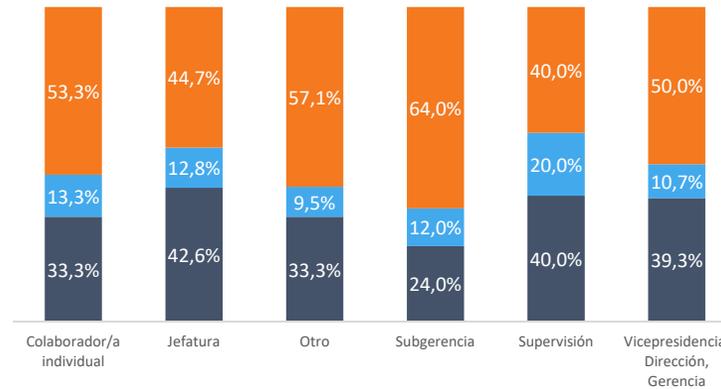
## Flexibilidad Laboral Digital Conozco



## Flexibilidad Laboral He Diseñado / Gestionado



## Flexibilidad Laboral Modifica mi Trabajo



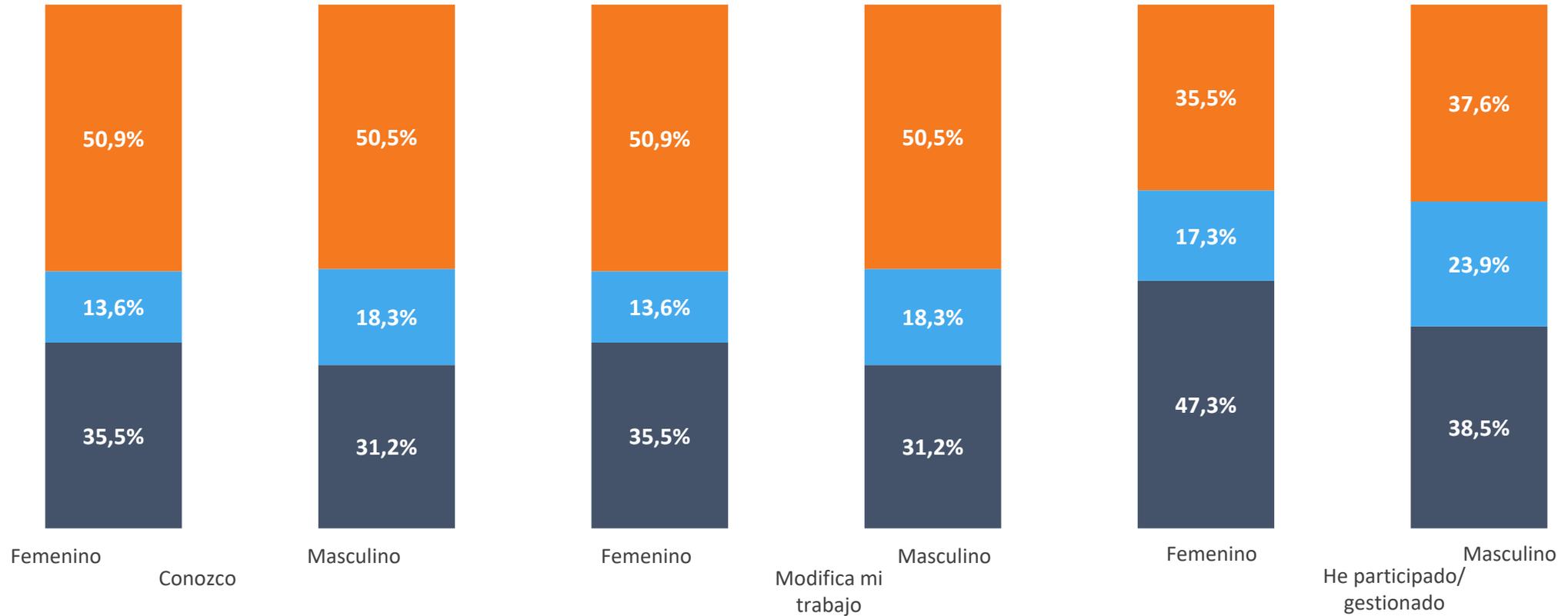
Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Diversidad, inclusión y equidad

# Resultados DEI x Género

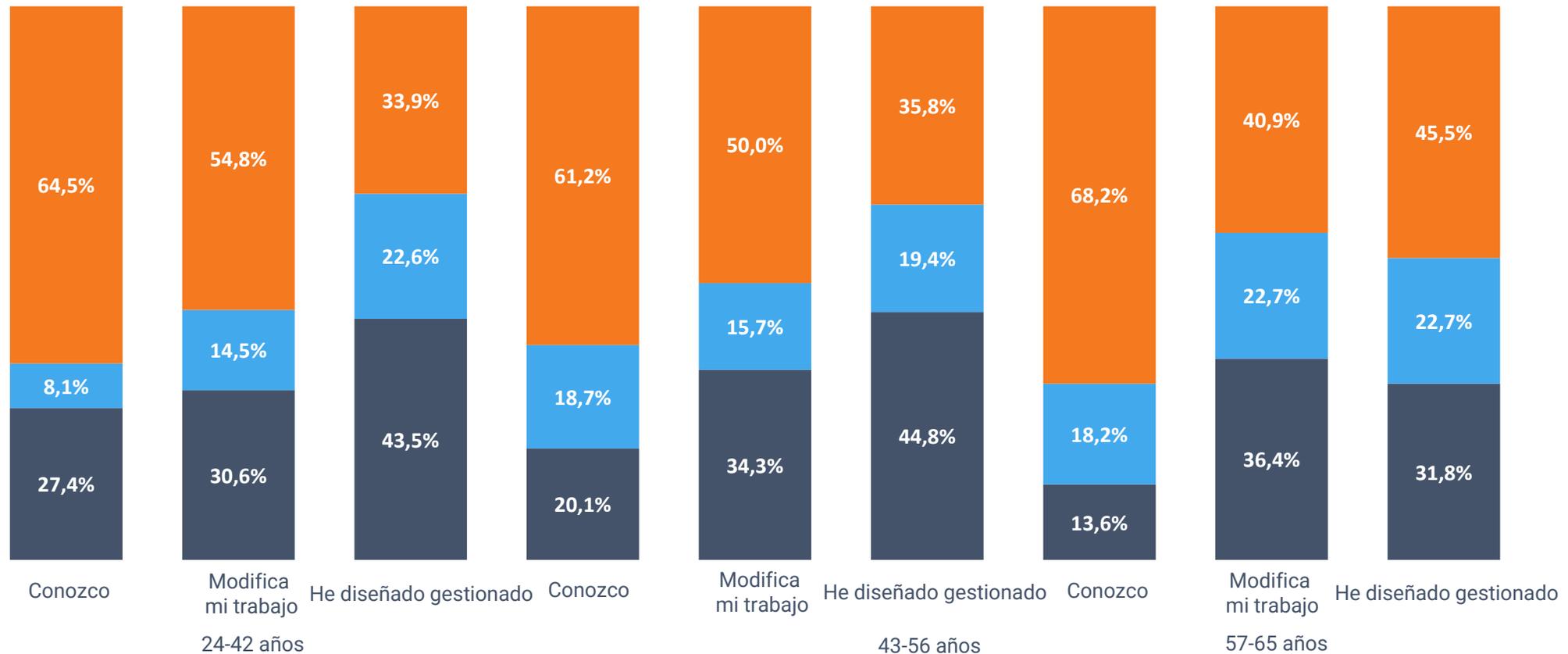


Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados DEI x Edad



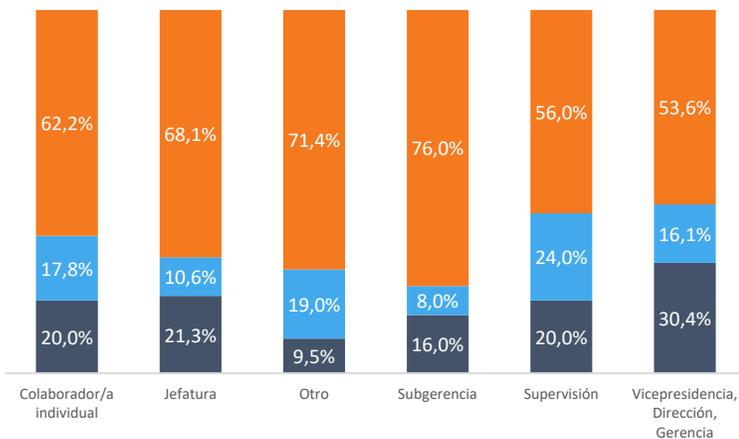
Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

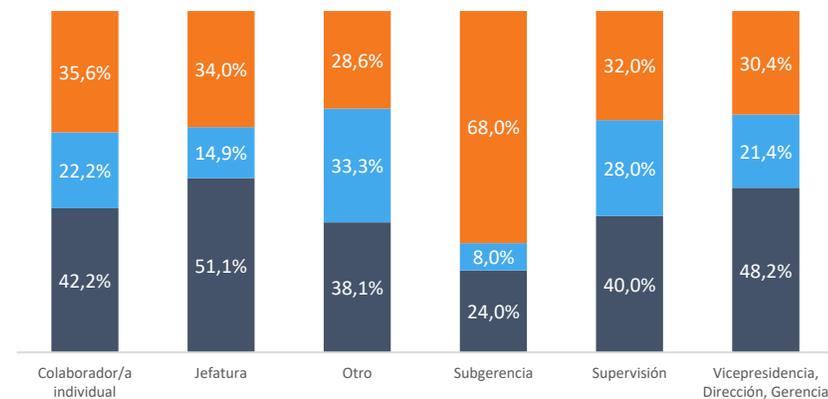
Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados DEI x Nivel y Cargo

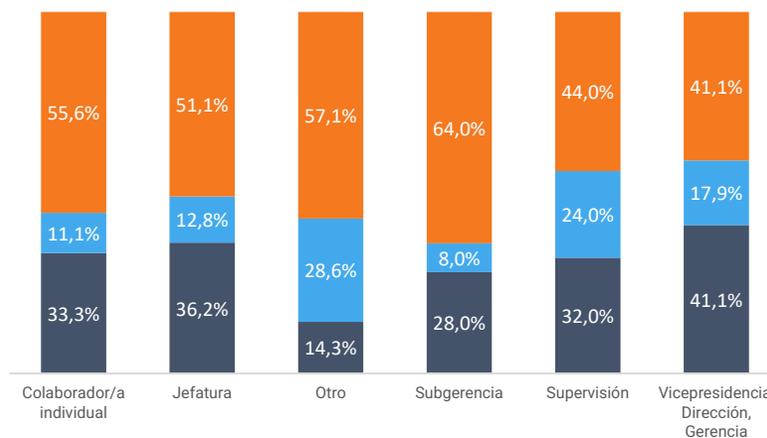
## Flexibilidad Laboral Digital Conozco



## Flexibilidad Laboral He Diseñado / Gestionado



## Flexibilidad Laboral Modifica mi Trabajo



Muy de acuerdo / de acuerdo

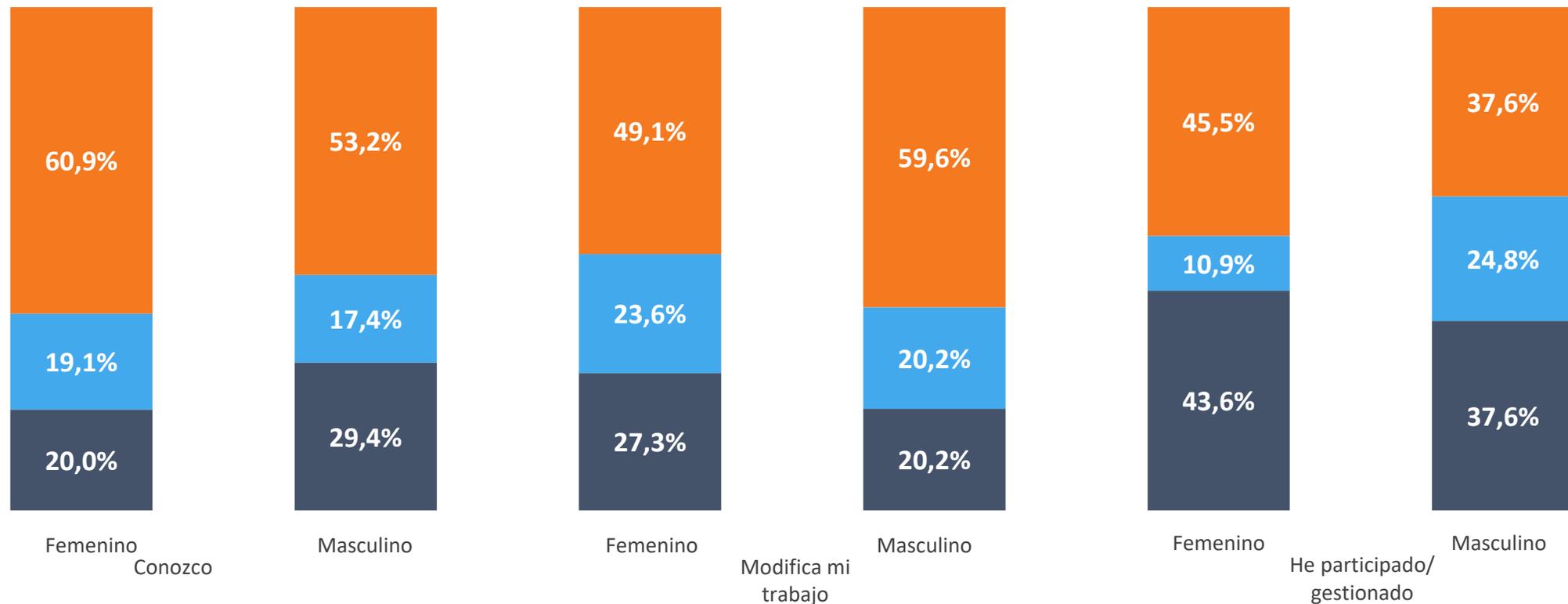
Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo



# Wellness o bienestar laboral

# Resultados Wellness x Género

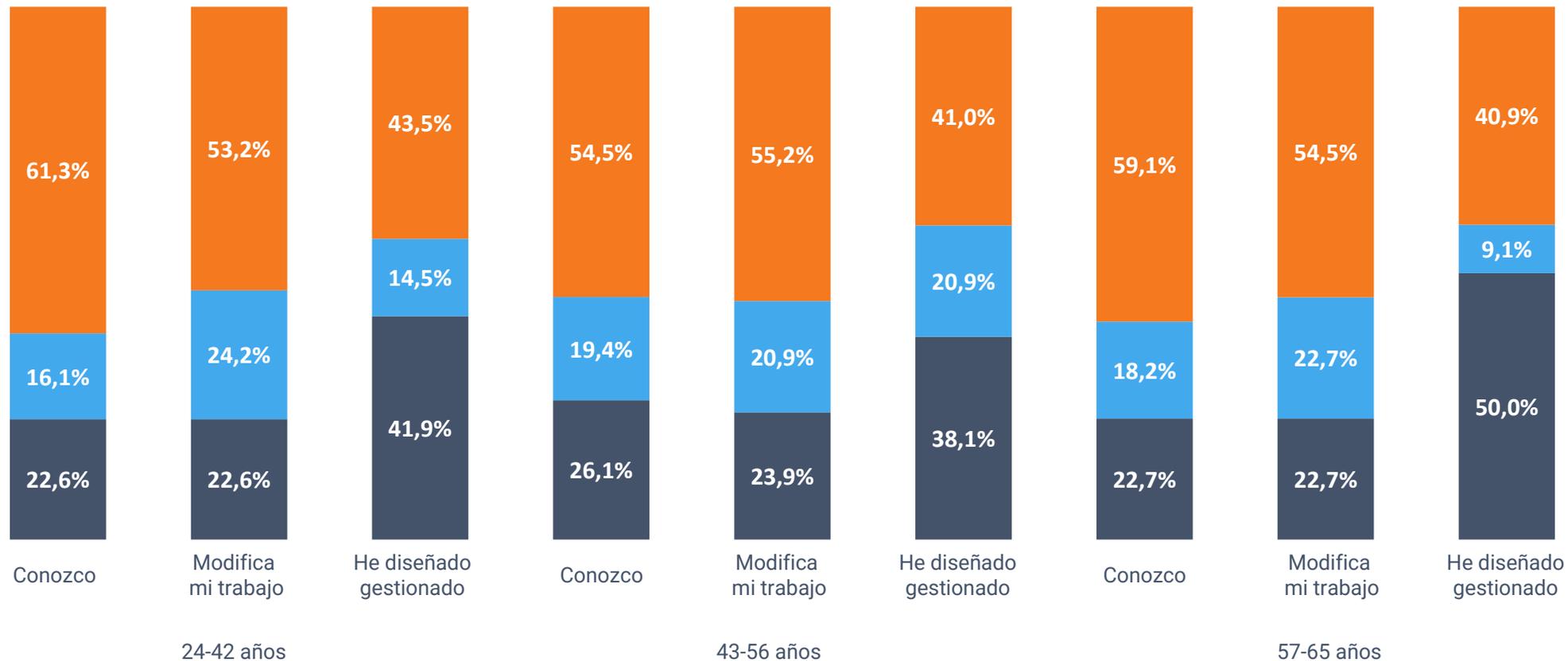


Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados Wellness x Edad



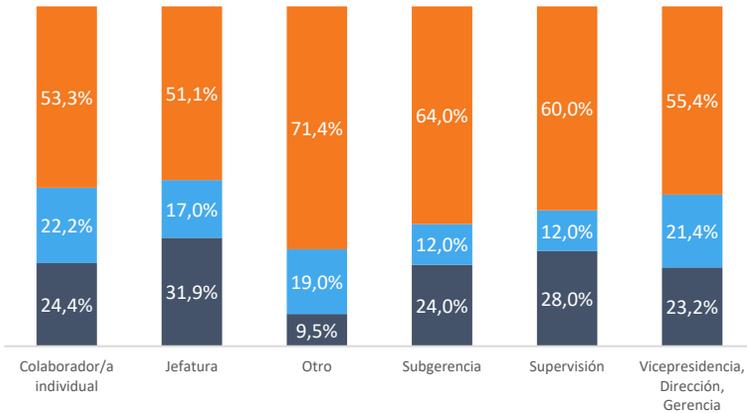
Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

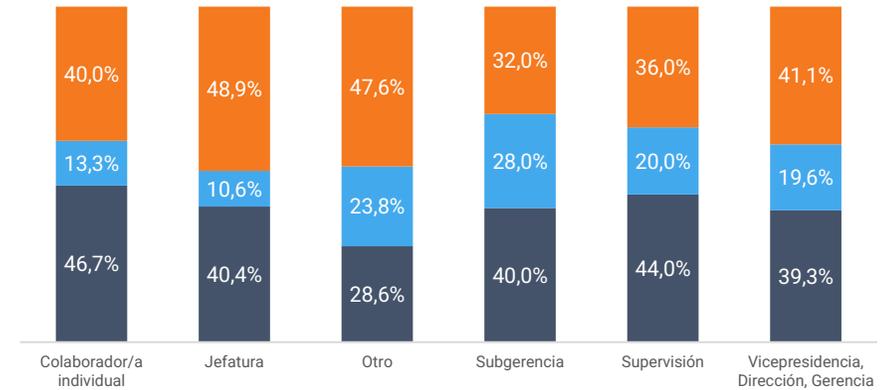
Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados Wellness x Nivel y Cargo

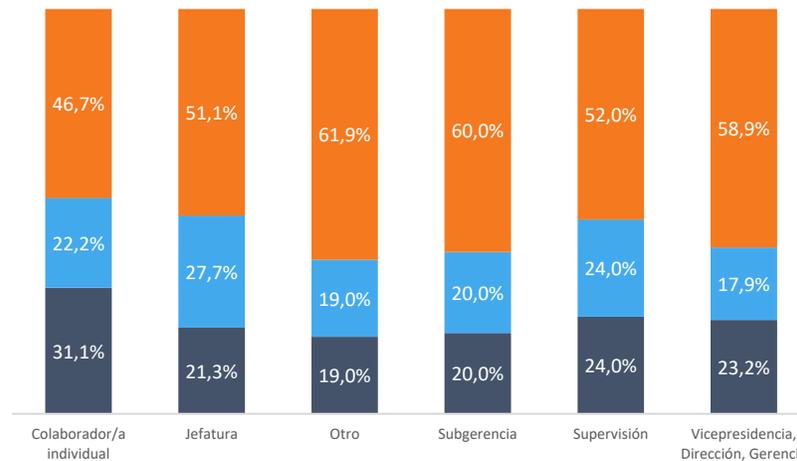
## Wellness o Bienestar Laboral Conozco



## Wellness o Bienestar Laboral He Diseñado / Gestionado



## Wellness o Bienestar Laboral Modifica mi Trabajo



Muy de acuerdo / de acuerdo

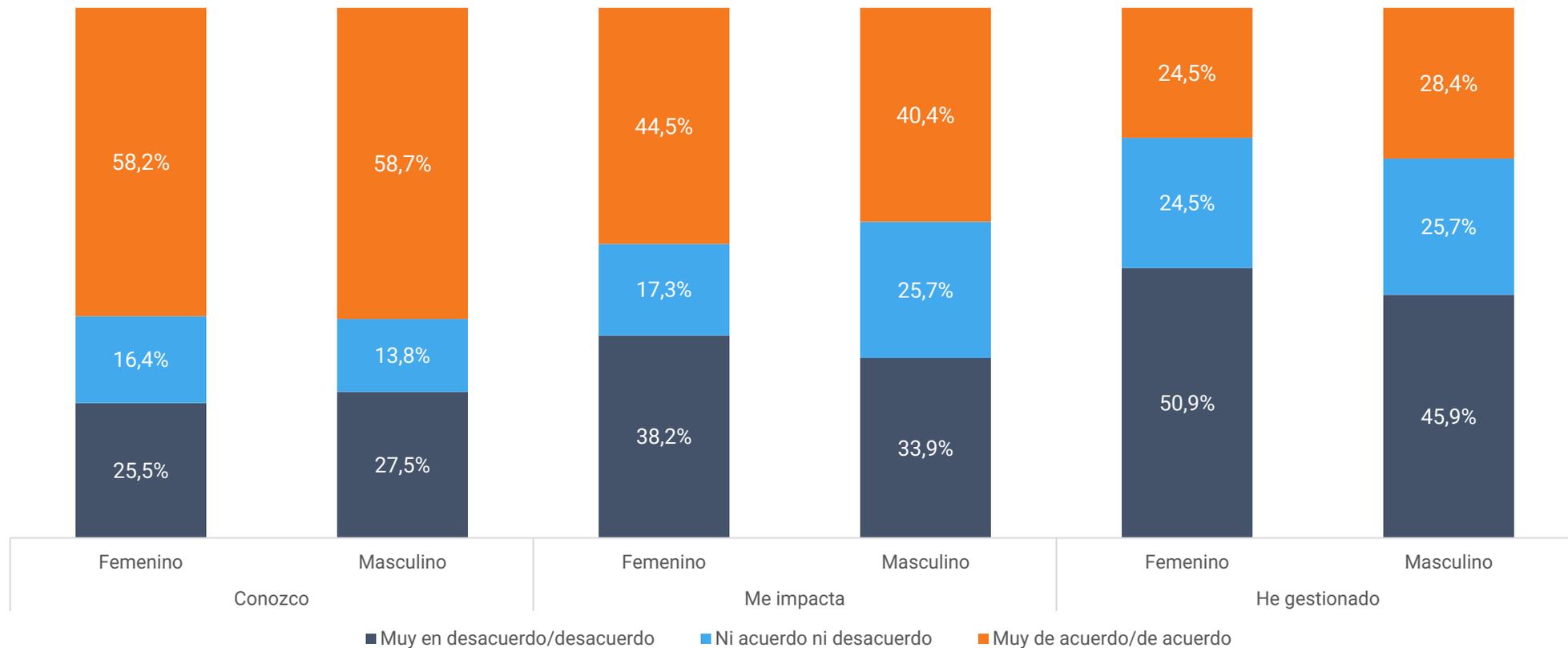
Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo



# Sustentabilidad Organizacional

# Resultados Sustentabilidad x Género

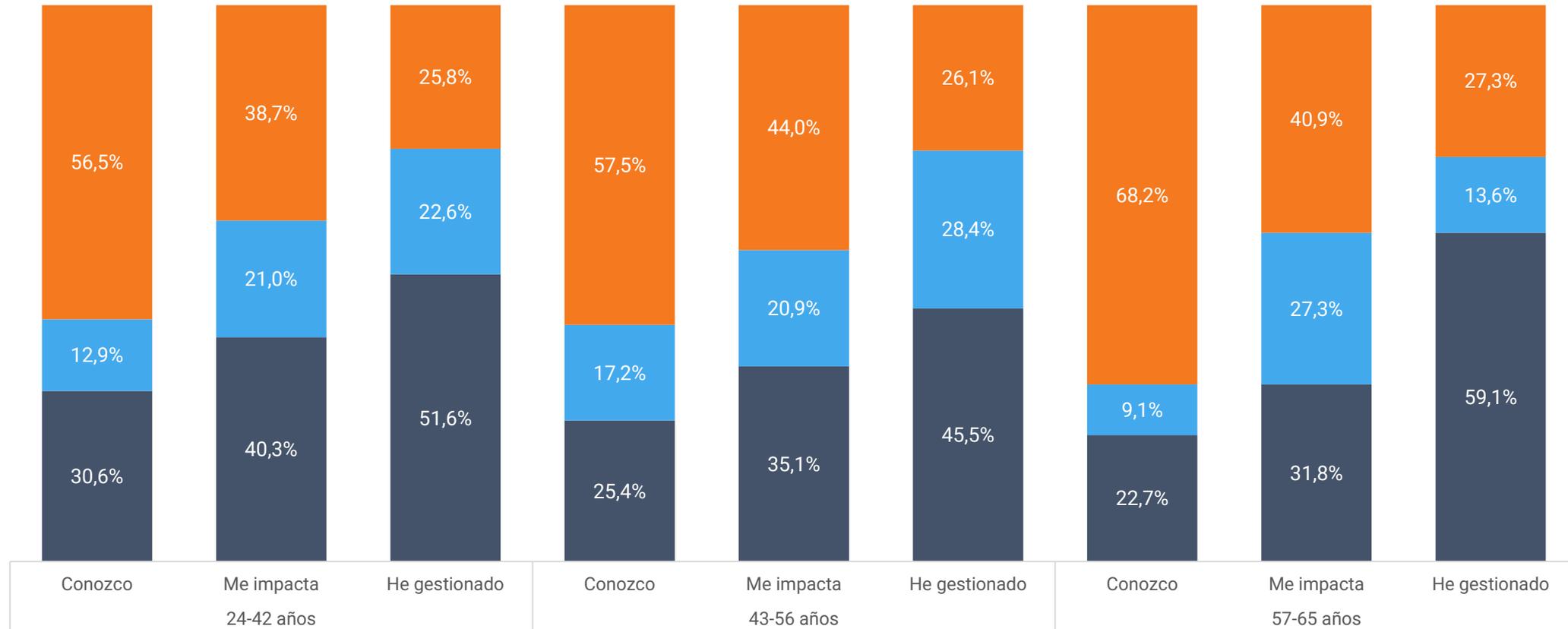


Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados Sustentabilidad x Edad



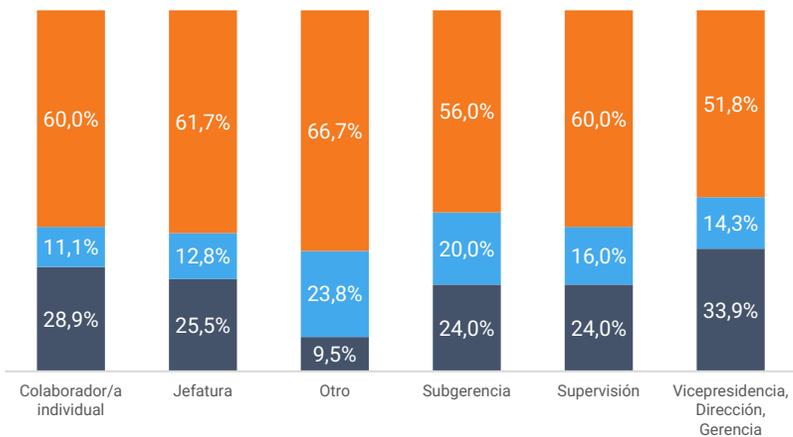
Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

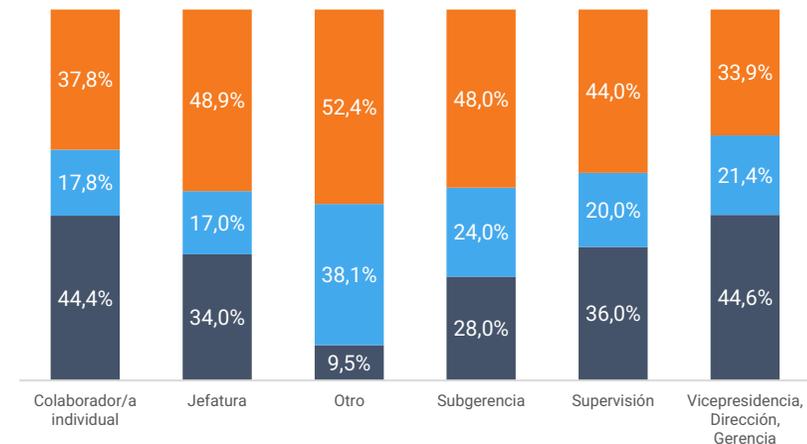
Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados Sustentabilidad x Nivel y Cargo

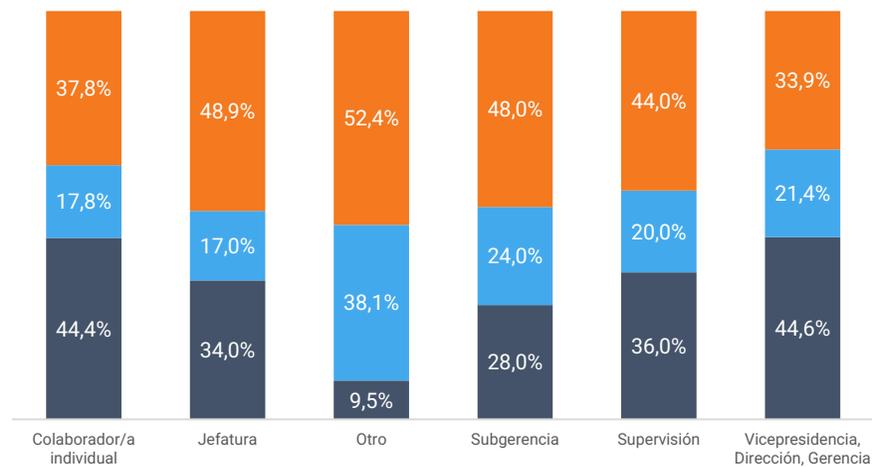
## Sustentabilidad Organizacional Conozco



## Sustentabilidad Organizacional He Diseñado / Gestionado



## Sustentabilidad Organizacional Modifica mi Trabajo



Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

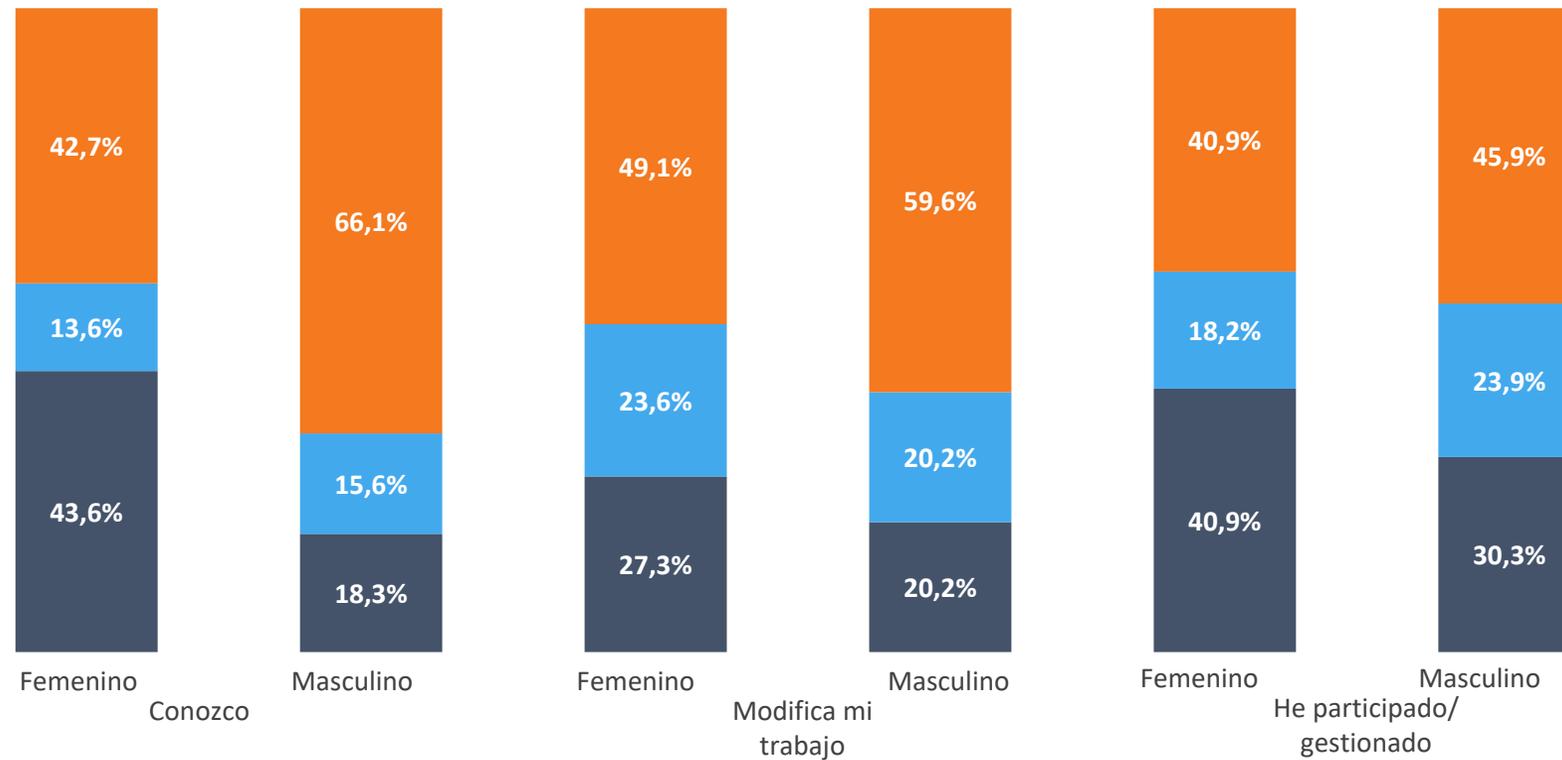


# Cultura Laboral

Estudio de **percepción** de tendencias laborales



# Resultados Cultura Laboral x Género

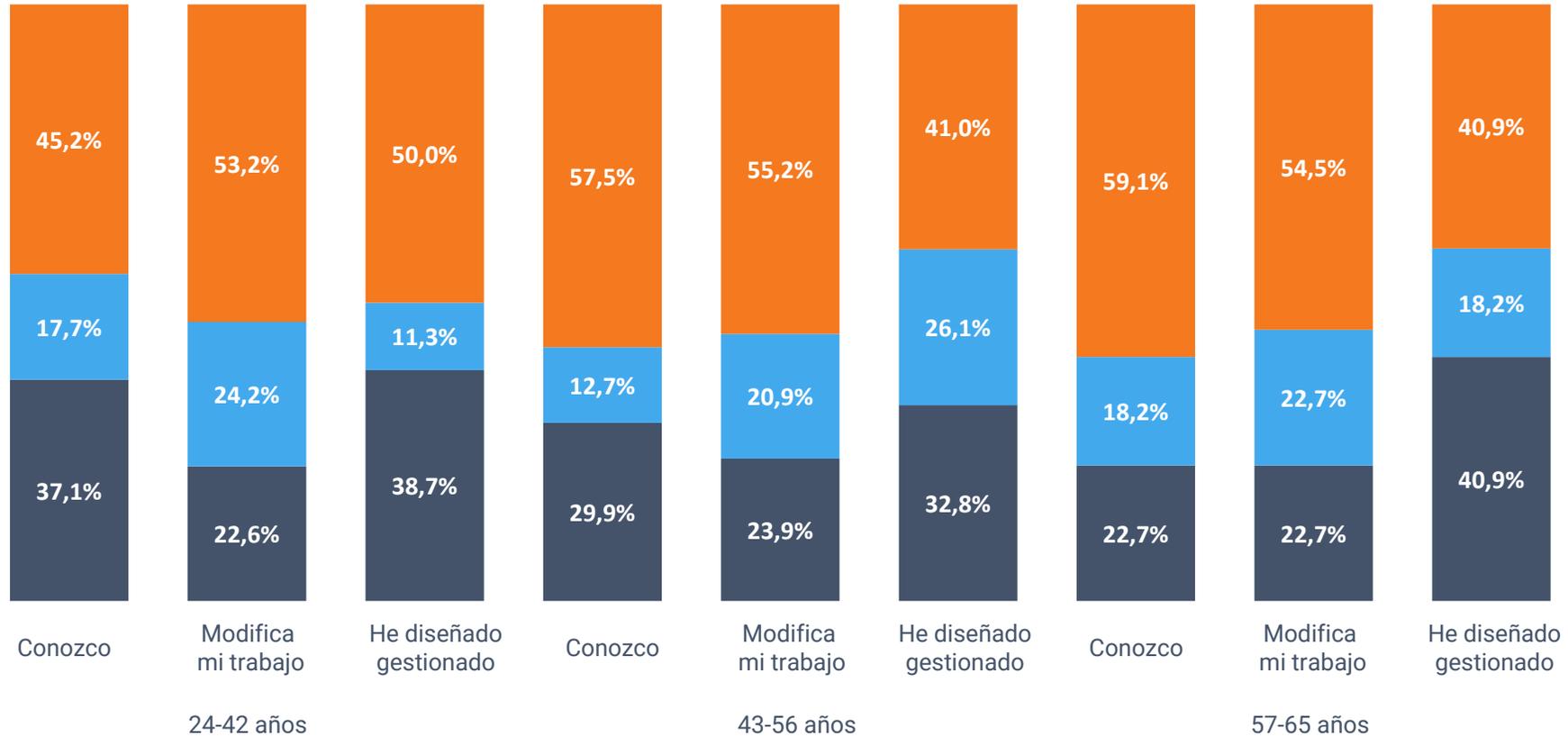


Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados Cultura Laboral x Edad



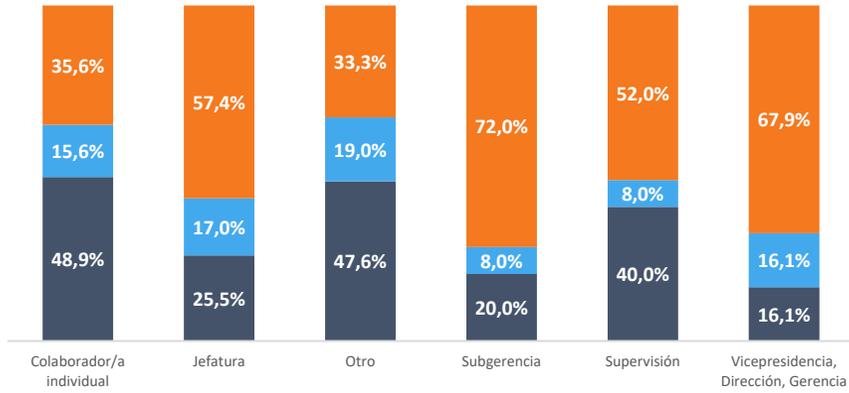
Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

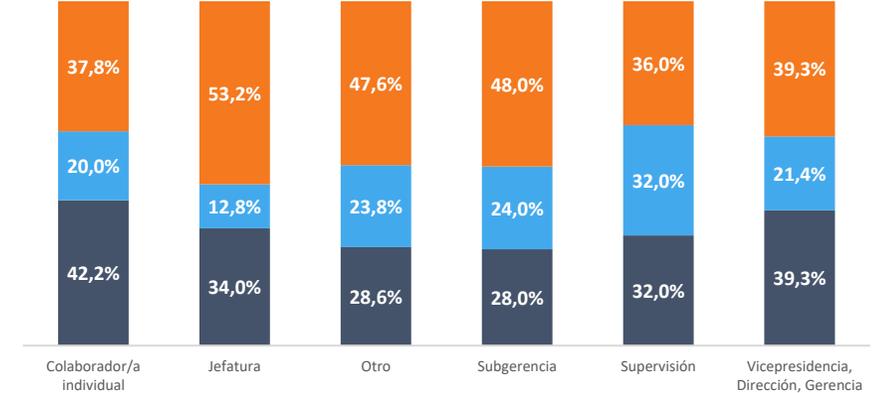
Muy en desacuerdo / desacuerdo

# Resultados Cultura x Nivel y Cargo

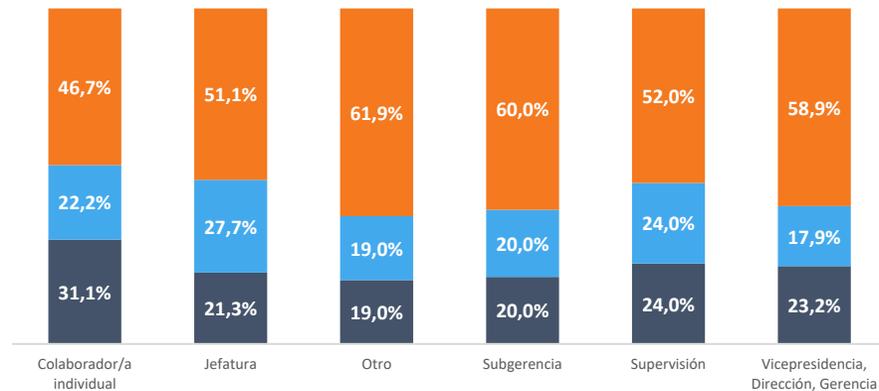
## Cultura Laboral Conozco



## Cultura Laboral He Diseñado / Gestionado



## Cultura Laboral Modifica mi Trabajo



Muy de acuerdo / de acuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

Muy en desacuerdo / desacuerdo

**¡Muchas gracias!**

