

# Retos y oportunidades de usar acuerdos de trabajo flexible en América Latina y el Caribe

Verónica Alaimo  
Valente Alarcón  
José Pablo Hernández  
David Kaplan  
Rafael Novella

División de Mercados Laborales

NOTA TÉCNICA N°  
IDB-TN-02670

# Retos y oportunidades de usar acuerdos de trabajo flexible en América Latina y el Caribe

Verónica Alaimo  
Valente Alarcón  
José Pablo Hernández  
David Kaplan  
Rafael Novella

Marzo 2023

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Retos y oportunidades de usar acuerdos de trabajo flexible en América Latina y el Caribe / Verónica Alaimo, Valente Alarcón, José Pablo Hernández, David Kaplan, Rafael Novella.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2670)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Telecommuting-Latin America. 2. Telecommuting-Caribbean Area. 3. Flexible work arrangements-Latin America. 4. Flexible work arrangements-Caribbean Area. 5. Life skills-Latin America. 6. Life skills-Caribbean Area. I. Alaimo, Verónica. II. Alarcón, Valente. III. Hernández, José Pablo. IV. Kaplan, David Scott. V. Novella, Rafael. VI. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Mercados Laborales. VII. Serie.

IDB-TN-2670

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



# RETOS Y OPORTUNIDADES DE USAR ACUERDOS DE TRABAJO FLEXIBLE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

*Verónica Alaimo*

*Valente Alarcón*

*José Pablo Hernández*

*David Kaplan*

*Rafael Novella*

# AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a todas las empresas y trabajadores que participaron de las encuestas, y a las empresas que participaron de entrevistas a profundidad. También agradecen las revisiones y comentarios de Mariano Bosch y Laura Ripani, la excelente asistencia de investigación de Eduardo Haro, así como a los editores y diseñadores que contribuyeron a la versión final de este reporte.

Esta Nota Técnica complementa la información presentada en el documento [“El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse?”](#) (Alaimo et al., 2022).

# ÍNDICE

RESUMEN	3
COPYRIGHT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. EVIDENCIA SOBRE EL USO DE FWA	6
3. ENCUESTAS SOBRE FWA	11
4. ¿QUIÉNES USAN FWA?	13
5. SOBRE EL USO DE FWA	18
6. DISCUSIÓN	29
7. REFERENCIAS	31

# RESUMEN

La pandemia por COVID-19 aceleró la adopción de los Arreglos de Trabajo Flexible a nivel global y regional. Si bien este cambio permitió que muchos trabajadores pudieran mantener sus trabajos e ingresos laborales durante los períodos de aislamiento social instaurados como mecanismo de protección durante la pandemia, la posibilidad de trabajar de manera flexible no fue posible para todos los trabajadores y empresas. Este documento presenta los resultados de una encuesta a trabajadores y a empresas que el BID levantó en 2021 en la región para entender el nivel de adopción de arreglos flexibles y las limitaciones y consecuencias de su uso. Entre otros, la pandemia significó un cambio en las preferencias por la manera de trabajar. **Este documento busca aportar evidencia sobre los retos y oportunidades de adoptar arreglos flexibles.**

Keywords: arreglos laborales flexibles, COVID-19

JEL codes: J23, J24, J28

# COPYRIGHT

Copyright © Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no- comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





# 1. INTRODUCCIÓN

Los Arreglos de Trabajo Flexible (FWA, por sus siglas en inglés, Flexible Work Arrangements) existen desde hace varias décadas. Sin embargo, la pandemia ocasionada por COVID-19 aceleró su adopción a nivel global. Este cambio repentino ocurrió en un escenario en el que por un lado, existe mayor oportunidad de acceder a tecnologías digitales y, por el otro lado, la legislación laboral para FWA es aún incipiente en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC). Además, si bien el uso de FWA puede aportar ganancias en productividad para las empresas y de bienestar y acceso para los trabajadores, también pueden generar o acentuar desigualdades en el mercado de trabajo.

Este documento presenta los principales resultados de dos encuestas desarrolladas por el BID para medir el uso reciente y esperado de FWA y las limitaciones y ventajas de hacerlo para las empresas y los trabajadores de la región.

Los principales resultados de la encuesta a empresas apuntan a que, si bien una proporción importante de ellas usan FWA (principalmente impulsados por la pandemia) y a que existe una valoración positiva sobre los efectos de los FWA en las ganancias para las empresas (productividad) y trabajadores (bienestar y acceso para ciertos grupos), su uso está limitado principalmente por la incompatibilidad con la producción de la empresa y la legislación laboral. En tanto, los principales resultados de la encuesta a trabajadores señalan que una importante proporción de trabajadores usa FWA (en particular, teletrabajo y horarios flexibles), principalmente motivados por COVID-19. Asimismo, que la probabilidad de uso de FWA varía con el nivel de habilidades de los

trabajadores, las características de sus contratos y de las actividades del trabajo. Si bien la conectividad ha sido facilitada por las empresas, existen otras dimensiones de apoyo que necesitan mayor esfuerzo para garantizar un uso equitativo y eficiente de los FWA. En conjunto, estos resultados abren el espacio para la discusión, diseño y formulación de políticas que puedan impulsar el uso eficiente y equitativo de FWA entre los países de la región.

El resto del documento está dividido en las siguientes secciones: la Sección 2 presenta una revisión de la literatura sobre el uso de FWA a nivel global y regional; la Sección 3 presenta las características de las encuestas utilizadas en el análisis; la Sección 4 reporta los resultados sobre qué tipo de empresas y trabajadores usan FWA; la Sección 5 presenta evidencia sobre cómo se usan los FWA actualmente en la región; finalmente, la Sección 6 presenta una discusión de política en base a los resultados obtenidos.

A man with a beard is sitting at a desk, working on a laptop. The image is overlaid with a semi-transparent yellow filter. A blue rectangular box with yellow horizontal lines is positioned on the right side of the image, containing the section header text.

## 2. EVIDENCIA SOBRE EL USO DE FWA

## 2. EVIDENCIA SOBRE EL USO DE FWA

Las organizaciones evolucionan constantemente en respuesta al cambiante entorno tecnológico, social y empresarial. Durante los últimos 20 años, la digitalización ha venido cambiando la naturaleza del trabajo, el tiempo dedicado al mismo y la forma de medir el desempeño de los empleados (Austin et al., 2020). En este sentido, los acuerdos de trabajo flexibles (FWA, por sus siglas en inglés) son prácticas comunes utilizadas por organizaciones a nivel mundial en respuesta a estos nuevos desafíos. La finalidad de estos acuerdos es permitir que los empleados cumplan con sus asignaciones de manera más eficiente (Austin et al., 2020; Klindžić y Marić, 2019).

Entre los acuerdos más relevantes se encuentran: horarios de trabajo flexible, tiempo flexible, trabajo a tiempo parcial, horas extras, trabajo compartido, trabajo por turnos y fines de semana, trabajo parental remunerado, vacaciones, trabajo temporal, arreglos de vacaciones flexibles, elección de listas y turnos, empleo de año variable, subcontratación de contratos de duración determinada, semanas de trabajo comprimidas, trabajo desde casa, trabajo desde cualquier lugar y el trabajo híbrido (Berkery et al., 2017; Stavrou, 2005; Austin-Egole et al., 2020).

La pandemia por COVID-19 aceleró la adopción de cambios en la forma de organizar el trabajo. Esto se refleja en que, entre los FWA más estudiados por la literatura postpandemia se encuentran el trabajo desde casa (WFH, por sus siglas en inglés), trabajo desde cualquier lugar (WFA, por sus siglas en inglés) y el trabajo híbrido. Por un lado, WFH ofrece al trabajador flexibilidad temporal, dada la reducción del tiempo de viaje (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2021). Por otro lado, WFA elimina el vínculo geográfico tradicional entre la ubicación del hogar y de la empresa, por lo que un trabajador puede ser empleado de una empresa sin la necesidad de encontrarse en la misma localidad que ella, por lo que,

adicional a la flexibilidad temporal, habría flexibilidad geográfica (Choudhury et al., 2021). Por último, existe el trabajo híbrido, donde los empleados pasan parte de su jornada laboral en la oficina física y el resto trabajando de forma remota. Diversos autores encuentran que esta última está emergiendo como una forma novedosa de organizar el trabajo a nivel mundial (Choudhury et al., 2022; Cutter, 2021; Teevan et al., 2021).

Entre los FWA más estudiados por la literatura pre-pandemia se encuentran: el uso de horarios de trabajos flexibles, el cual permite a los empleados gestionar su horario laboral de manera autónoma (Golden, 2001; Hayman, 2009); las pausas breves en el empleo, tales como sabáticos, vacaciones y licencias (Austin et al., 2020; Etzion, 2003); trabajo de fin de semana, el cual permite al empleado tomar tiempo libre durante la semana y compensarlo el fin de semana (Austin et al., 2020; Stavrou, 2005); trabajar por turnos, lo que permite la producción continua ya que a los trabajadores se les dan diferentes períodos de tiempo (turnos) para trabajar durante un día (Austin et al., 2020; Kerin y Aguirre, 2005); contrato de horas anuales, el cual es un acuerdo entre el empleador y el empleado que especifica la cantidad de horas que este último debe trabajar anualmente.

**La mayoría de los estudios postpandemia se han centrado en analizar la distribución de los empleados según el tipo de FWAs en muestras representativas de países desarrollados**

te (Austin et al., 2020; Stavrou, 2005); y trabajo temporal o casual, el cual es un contrato por un periodo de corto tiempo (Austin et al., 2020; Wandera, 2011). En octubre de 2020, Brynjolfsson et al. (2020) realizaron una encuesta representativa a nivel nacional en EE.UU., y encontraron que el 35% de la población pasó a realizar WFH. En 2022, Brynjolfsson et al. (2022b) realizaron la Encuesta de Vida Remota (RLS, por sus siglas en inglés) en EE.UU., la cual también fue representativa a nivel nacional, y encuentran que el 31,6% de la población ha trabajado desde casa (WFH) y el 22,8% a veces lo hizo de manera híbrida, por lo que el 54,4% de la fuerza laboral realiza WFH al menos un día a la semana. Además, Auginbaugh y Rothstein (2022) analizaron la Encuesta Longitudinal Nacional de 1997 (NLSY97), la cual recopila información de los miembros de su muestra sobre el trabajo y las condiciones de trabajo, entre otros temas. Los autores encuentran que de los que trabajaban, el 84% trabajaba al menos 35 horas a la semana, el 53% no tenía trabajo desde casa, 21% tenían al menos trabajo parcial desde casa (híbrido) y el 25% trabajaba todas las horas desde casa (WFH).

La literatura postpandemia también analiza quiénes son más propensos a estos acuerdos flexibles. En EE.UU., se encontró que los trabajadores jóvenes tienen mayor probabilidad de trabajar de forma remota (Brynjolfsson et al., 2020) y que los trabajadores con nivel educativo

universitario o superior tienen mayor probabilidad de cambiar de WFH a trabajo híbrido. Esto último debido a que es más probable que los trabajadores con estudios superiores tengan posiciones de trabajo que requieren habilidad más avanzadas (white collar), los cuales son más flexibles para estas circunstancias cambiantes de trabajo remoto (Brynjolfsson et al., 2022a). En la misma línea, Auginbaugh y Rothstein (2022) encuentran que en EE.UU. los trabajadores con mayor nivel educativo tienen mayor probabilidad de realizar WFH. Además, al realizar el análisis por sexo, encuentran que las mujeres presentan mayor probabilidad de realizar WFH que los hombres, y esta misma relación se mantiene al comparar ambos grupos en cada nivel educativo. Dey et al. (2020) realizaron un análisis de datos combinados de American Time Use Survey (ATUS) y NLSY79 para estimar la capacidad de realizar teletrabajo según la ocupación, área e industria. Los autores encontraron que el WFH es menos factible en trabajos a tiempo parcial y en trabajos que se encuentran fuera de las áreas metropolitanas. También encuentra que WFH es generalmente factible en trabajos de apoyo gerencial, profesional y administrativo, pero no en la mayoría de los trabajos de servicios, construcción, transporte y producción. Además, mientras que la viabilidad del teletrabajo es alta en las industrias de la información, las actividades financieras, los servicios profesionales y empresariales y la administración pública, es baja en las industrias cuyos servicios requieren mayor presencialidad (e.g., hotelería, agricultura, construcción).

Asimismo, existe diversa literatura que intenta responder a los efectos de los acuerdos flexibles en el trabajador: principalmente, en la productividad y satisfacción laboral. Respecto a la productividad, la evidencia es mixta.

Por un lado, Hunter (2019) señala que en 2016, el 83% de las empresas que aplican algún tipo de FWA reportaron mejoras en la productividad. Choudhury et al. (2021) analizan los efectos del cambio de WFH a WFA de los trabajadores de la Oficina de Marcas y Patentes de los Estados Unidos (USPTO) en su productividad promedio y encuentran que dicha transición resultó en un aumento del 4,4% en la producción, sin descenso en la calidad del trabajo. Cabe resaltar que las tareas realizadas por estos trabajadores son sencillas y no requieren de colaboraciones coordinadas entre ellos. En la misma línea, Emanuel et al. (2022) utilizan los datos de los trabajadores del centro de llamadas de Fortune 500 y encuentran una relación significativa y positiva, pues los trabajadores de oficina se volvieron entre un 6 a 10% más productivos que antes con el cambio a WFH. Sin embargo, la productividad promedio fue más baja para los trabajadores que ya venían trabajando de forma remota antes de la pandemia que para los trabajadores de oficina. Los autores señalan que puede existir un efecto de selección adverso, debido a que los trabajadores más productivos prefieren estar en la oficina. Por otro lado, Gibbs et al. (2021) utilizan datos de una empresa asiática con más de 10.000 profesionales calificados y que requieren de constante coordinación entre ellos para realizar las tareas asignadas. Los autores encuentran una relación negativa, entre la productividad promedio y el WFH. Estiman que la productividad promedio cayó entre un 8 y 19%, y explican que esto podría deberse a la reducción de horas de trabajo ininterrumpido. En Latinoamérica, Sandoval et al. (2021) realizaron una encuesta online (LinkedIn) entre el 24 de abril y el 25 de mayo de 2020, donde obtuvieron 1.285 respuestas. La mayoría de los encuestados eran de Colombia (54,8%), el 39,7% eran de Ecuador y el 5,5% eran de otros países de la región. Los autores encontraron que el trabajo remoto está relacionado a una mayor percepción de estrés, el cual tiene un efecto mediador que reduce el efecto positivo de trabajar de forma remota en la productividad del empleado. Además, encuentran que el estrés percibido afecta la productividad de los hombres de manera más aguda que la productividad de las mujeres.

***... los trabajadores de oficina se volvieron entre un 6 a 10% más productivos que antes con el cambio a WFH.***

Emanuel (2022)

Por último, respecto al nivel de satisfacción, Song y Gao (2018) utilizan datos de los Módulos de Bienestar de la Encuesta Estadounidense de Uso del Tiempo de 2010, 2012 y 2013. Los autores examinan como el bienestar subjetivo varía entre trabajar en casa y trabajar en una oficina a través de un modelo de OLS y de efectos fijos individuales. Los autores encuentran que WFH se asocia con un menor nivel de afecto y una mayor probabilidad de tener sentimientos desagradables en comparación con el trabajo tradicional. El único efecto positivo del WFH es que este disminuye el cansancio entre semana. En cuanto a la existencia de diferencias de género en el efecto del WFH, los resultados OLS muestran que trabajar en casa está asociado con efectos positivos en los niveles de estrés para los hombres, pero efectos negativos para las mujeres. Sin embargo, los modelos de efectos fijos sugieren que tanto hombres como mujeres se sienten más estresados con el WFH, lo que indica la existencia de heterogeneidad individual. Makridis y Schloetzer (2022) analizan cómo el WFH afecta la satisfacción y la retención laboral de empleados usando datos de PayScale. Los autores encuentran que los empleados que siempre trabajan desde casa no están más satisfechos con sus trabajos que los trabajadores que nunca trabajan desde casa. Además, encuentran que los empleados con arreglos netamente de WFH presentan intensiones más altas de dejar el trabajo en los próximos seis meses, que los empleados con arreglos menos frecuentes de WFH. Con relación a

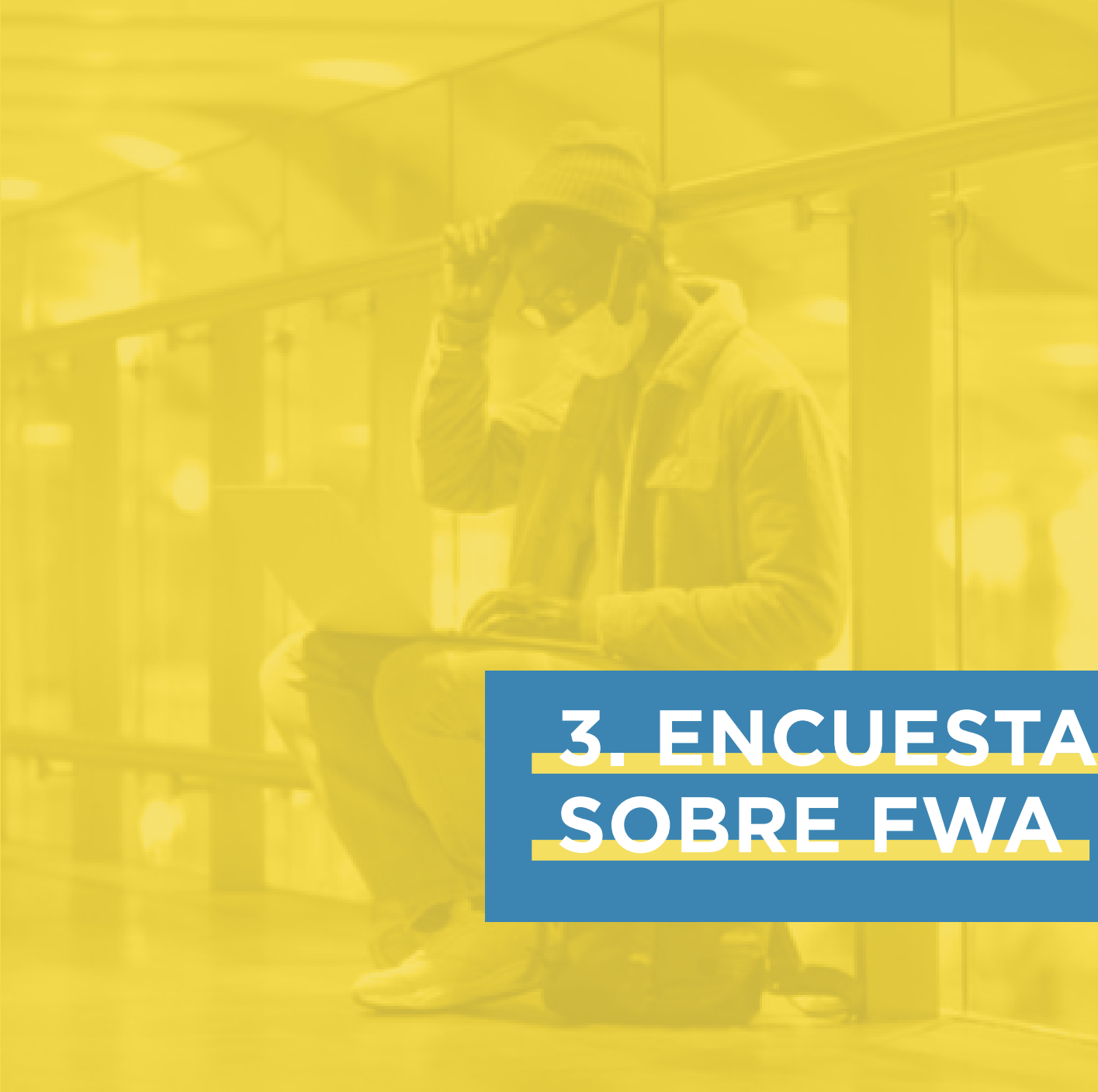
esto, existe literatura que analiza la disposición a pagar de los trabajadores y de los empleadores para el WFH. Lewandowski et al. (2022) realizaron un experimento de elección discreta a más de 10.000 trabajadores y más de 1.500 empleadores en Polonia. Los autores encontraron que los trabajadores están dispuestos a sacrificar el 5,1% de su ingreso por la opción del WFH, mientras que los empleadores esperan un recorte salarial a su empleado

del 40,1% por la opción de WFH. Esto sugeriría posibles tensiones entre trabajadores que se acostumbran al WFH y los empresarios a los que les gustaría que los trabajadores volvieran a la oficina. Madero et al. (2021) realizaron una investigación cuantitativa de tipo descriptiva. Diseñaron un cuestionario que se aplicó a personas mayores de edad que

estuvieran realizando actividades de trabajo a distancia, en las ciudades de Monterrey (México), Lima (Perú) y Ñuble (Chile) en 2020. Los autores encontraron evidencia de que realizar el trabajo a distancia es motivo de preocupación, ansiedad y molestia, lo que se convierte en factores generadores de estrés, afectando la salud de las personas, principalmente por el aislamiento, teniendo algún impacto colateral con su entorno familiar. Por el contrario, observan resultados positivos relacionados con la calidad de vida de las personas al momento de realizar sus actividades laborales y aquellas que favorecen el balance entre las actividades laborales y las actividades personales.

***Los trabajadores están dispuestos a sacrificar el 5,1% de su ingreso por la opción del WFH, mientras que los empleadores esperan un recorte salarial a su empleado del 40.1% por la opción de WFH.***

Lewandowski (2022)



## **3. ENCUESTAS SOBRE FWA**

## 3. ENCUESTAS SOBRE FWA

Los datos cuantitativos provienen de dos encuestas que el BID levantó en 2021 para medir el uso actual y esperado de FWA y las limitaciones y ventajas de hacerlo entre las empresas y los trabajadores de la región.

La encuesta a empresas busca brindar información sobre las siguientes dimensiones:

- (1) ¿cuál es el nivel de adopción de FWA entre las empresas en ALC?;
- (2) ¿qué empresas los usan y para quiénes?;
- (3) ¿qué prácticas adoptan las empresas que usan FWA?;
- (4) ¿qué factores limitan el uso de FWA?;
- (5) ¿qué expectativas de uso de FWA tienen las empresas en la región?;
- (6) ¿cuál es el impacto de FWA para los trabajadores?

A su vez, la encuesta a trabajadores busca complementar la información de la encuesta a empleadores en las siguientes dimensiones:

- (1) ¿qué características tienen los trabajadores que usan o no FWA?;
- (2) ¿cuánto difiere la visión de los empleadores y empleados sobre las limitaciones y los beneficios del uso de FWA?

Ambas encuestas fueron levantadas usando una plataforma en línea, fueron diseñadas para tener una duración promedio menor a los 15 minutos, y estuvieron disponibles en español, inglés y portugués, de tal manera de facilitar el acceso a la mayoría de las empresas en los países de ALC. La encuesta a empresas se levantó entre septiembre y noviembre de 2021 y la encuesta a trabajadores entre noviembre de 2021 y enero de 2022. La muestra final corresponde a 427 empresas con información sobre el uso de FWA y 314 trabajadores.


Las muestras de informantes en ambas encuestas no fueron seleccionadas aleatoriamente. En el caso de la encuesta a empresas se adoptaron distintas estrategias para la difusión:

- (1) invitación al conjunto de empresas localizadas en ALC a las que el equipo del BID tenía acceso directo;
- (2) contacto a través de los gremios empresariales a los que el equipo del BID tenía acceso directo; y
- (3) difusión de la encuesta a través de publicaciones pagadas en la red LinkedIn.

Por su parte, la encuesta a empleados se distribuyó entre aquellas empresas que respondieron satisfactoriamente la encuesta a empresas mencionada anteriormente y que reportaron un email. Por invitación personalizada, se pidió a los empleadores que compartan un enlace único a la encuesta de empleados entre los trabajadores de su institución. El contar con un enlace único permite mapear la información de los trabajadores con la de las empresas donde trabajan.

Los resultados obtenidos de estos ejercicios no buscan tener representatividad estadística a nivel nacional, regional, o a cualquier otro. Es probable que las empresas y trabajadores en la muestra representen a un grupo seleccionado, es decir, que tengan mayor probabilidad de ser formales, de mayor tamaño o de ciertas ocupaciones, con acceso a Internet, de ciertos sectores económicos, entre otros. Esta limitación tiene que ser tomada en cuenta al momento de interpretar los resultados de este documento.





## 4. ¿QUIÉNES USAN FWA?

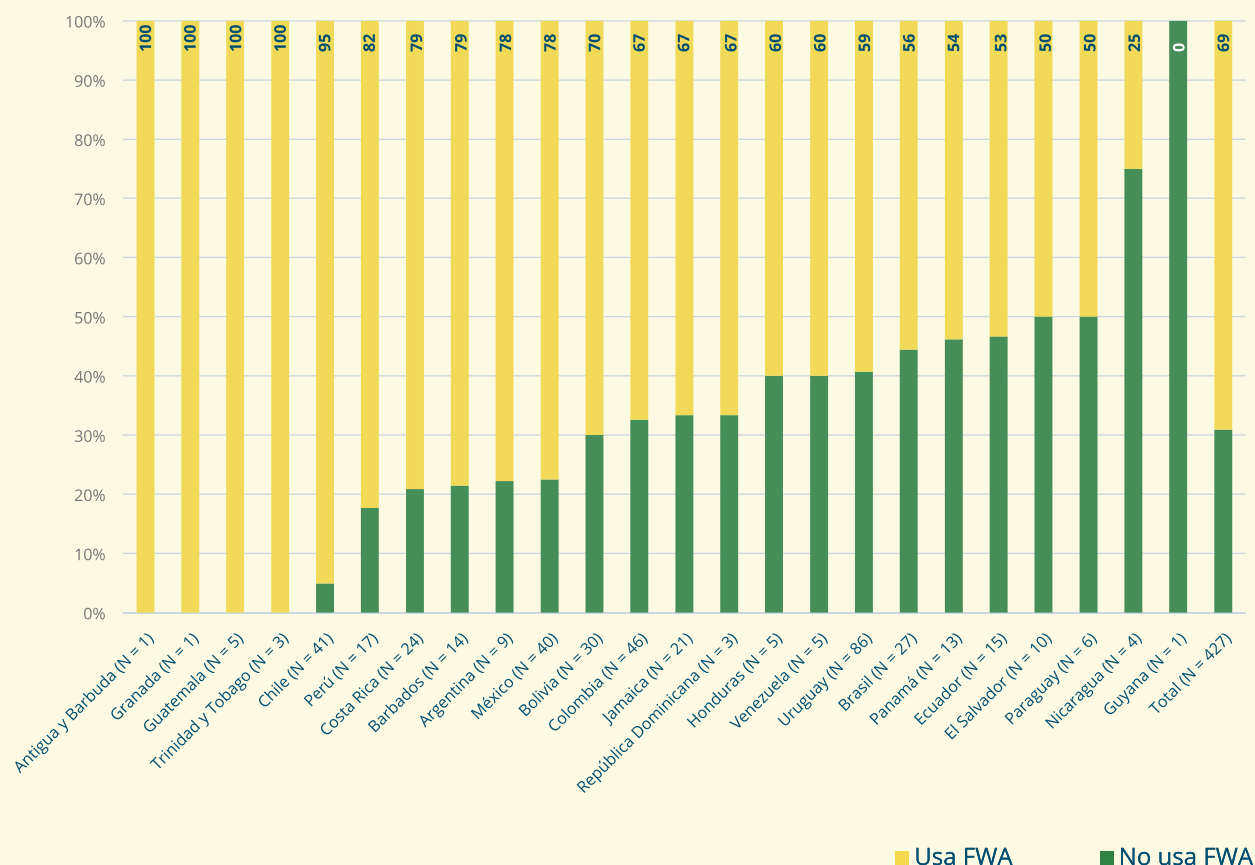
## 4. ¿QUIÉNES USAN FWA?

La **Tabla 1** muestra las características generales de las empresas en la muestra que usan o no FWA. Respecto a las empresas que no usan FWA, las empresas que sí los usan tienen mayor probabilidad de ser exportadoras y de que sus ventas hayan aumentado en el período 2020 - 2019 y menor probabilidad de que sus ventas hayan permanecido invariables durante el mismo período. Además, desde un punto cualitativo, se observa que las empresas que usan FWA tienen mayores chances de tener la casa matriz fuera de la región, de tener un área o personal dedicado a Recursos Humanos y de ser de propiedad extranjera.

**Tabla 1: Características generales de las empresas en la muestra**

	Todas		No usa FWA		Usa FWA	
	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)
HQ de la empresa el ALC (sí = 1)	0,88	(0,32)	0,91	(0,29)	0,87	(0,33)
Antigüedad de la empresa (años)	37,67	(37,75)	36,28	(37,97)	38,30	(37,70)
¿Cuenta con un área/personal de RRHH? (sí = 1)	0,64	(0,48)	0,61	(0,49)	0,66	(0,48)
¿Cuenta con un área/personal de I&D? (sí = 1)	0,33	(0,47)	0,30	(0,46)	0,33	(0,47)
¿Exporta? (sí = 1)	0,33	(0,47)	0,26	(0,44)	0,36	(0,48)*
Capital total/mayoritariamente nacional (sí = 1)	0,74	(0,44)	0,78	(0,42)	0,73	(0,45)
Capital total/mayoritariamente extranjero (sí = 1)	0,21	(0,41)	0,17	(0,38)	0,23	(0,42)
Capital 50% nacional - 50% extranjero (sí = 1)	0,05	(0,21)	0,05	(0,22)	0,04	(0,21)
Grado de competencia en el mercado (0 - 100)	72,49	(23,89)	71,85	(24,18)	72,75	(23,81)
# de establecimientos en el país	29,84	(314,94)	67,07	(555,85)	13,84	(95,64)
Ventas entre 2020 y 2019 aumentaron (sí = 1)	0,41	(0,49)	0,33	(0,47)	0,45	(0,50)*
Ventas entre 2020 y 2019 disminuyeron (sí = 1)	0,36	(0,48)	0,36	(0,48)	0,36	(0,48)
Ventas entre 2020 y 2019 no cambiaron (sí = 1)	0,23	(0,42)	0,31	(0,46)	0,19	(0,39)**

Nota: Los asteriscos representan la significancia estadística de un test de medias entre las empresas que usan y no FWA (\* significativo al 90%; \*\* significativo al 95%; \*\*\* significativo al 99%). DS = desviaciones estándar.

**Gráfico 1: Distribución de la muestra entre países y según el uso de FWA (%)**

El **Gráfico 1** muestra la distribución de la muestra entre los países de ALC, diferenciando entre aquellas empresas que usan o no FWA. Los países en los que fue posible obtener una muestra mayor son Uruguay (86), Colombia (46), Chile (41) y México (40). Por el contrario, en Antigua y Barbuda (1), Granada (1), Guyana (1), República Dominicana (3), Trinidad y Tobago (3) y Nicaragua (4) se obtuvo información de menos de cinco empresas por país. Estos resultados limitan la posibilidad de desagregar los resultados a nivel de país.

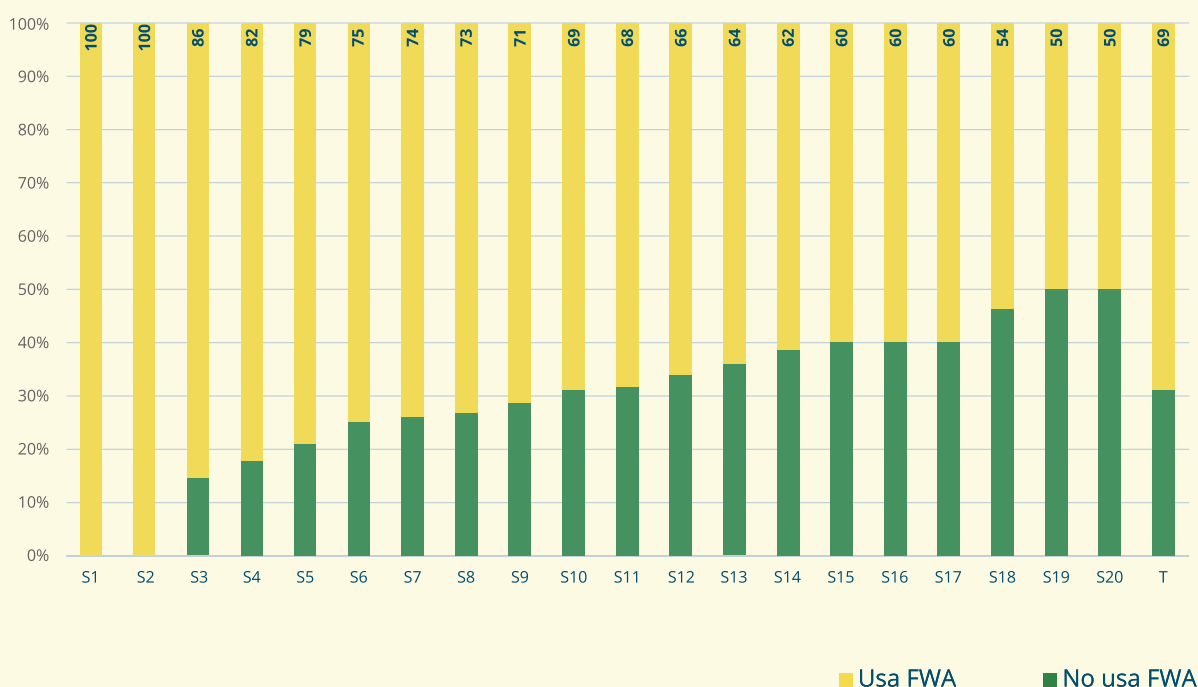
Respecto a la distribución de las empresas de la muestra que usan o no FWA dentro de cada país<sup>2</sup>, el **Gráfico 1** muestra que el grado de uso de FWA es mayor en Chile (95%), Perú (82%), Costa Rica (79%), Barbados (79%) y México (78%). Por el contrario, el uso de FWA es menor entre las empresas en la muestra que se ubican en El Salvador (50%), Ecuador (53%), Panamá (54%) y Brasil (56%).

<sup>2</sup> Para este análisis se considera únicamente a los países en los que al menos se cuenta con información para 10 empresas.

El **Gráfico 2** muestra la distribución de las empresas en la muestra entre sectores económicos y según el uso de FWA. Al igual que con la distribución entre países, existen sectores económicos con un número reducido de observaciones (Actividades profesionales, científicas y técnicas; Información y comunicaciones; Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social). Por el contrario, el número de observaciones es mayor en otros sectores, tales como: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (84); Construcción (74); Otras actividades de servicios (48).

Respecto al uso de FWA dentro de las empresas en la muestra<sup>3</sup>, se observa que el mayor uso se da entre las empresas de los sectores de Educación (82%); Otras actividades de servicios (79%); Industrias manufactureras (74%); Transporte y almacenamiento (73%). Por el contrario, el uso de FWA es menor entre las empresas de los sectores de Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales (54%); Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental (60%); Actividades inmobiliarias (60%); entre otras.

**Gráfico 2: Distribución de la muestra entre sectores económicos y según el uso de FWA (%)**



**Nota:** S1=Actividades profesionales, científicas y técnicas (N=2); S2=Información y comunicaciones (N=4); S3=Actividades financieras y de seguros (N=7); S4=Educación (N=17); S5=Otras actividades de servicios (N=48); S6=Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social (N=4); S7=Industrias manufactureras (N=31); S8=Transporte y almacenamiento (N=30); S9=Actividades de servicios administrativos y de apoyo (N=7); S10=Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (N=84); S11=Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (N=19); S12=Construcción (N=74); S13=Alojamiento

y servicios de comida (N=14); S14=Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (N=13); S15=Actividades inmobiliarias (N=20); S16=Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria (N=5); S17=Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental (N=10); S18=Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales (N=26); S19=Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (N=6); S20=Explotación de minas y canteras (N=6); T=Total (N=427).

<sup>3</sup> Para este análisis se considera únicamente a los sectores económicos en los que al menos se cuenta con información para 10 empresas.

La **Tabla 2** describe a las empresas en la muestra en dimensiones relacionadas a sus políticas de recursos humanos. Las empresas en la muestra son grandes, lo que se refleja en más de 1.800 trabajadores, en promedio. La mayoría de los trabajadores de estas empresas cuentan con contratos permanentes (77%) y trabajan a tiempo completo (85%).

Las empresas que usan FWA y las que no usan FWA no parecen diferir en las prácticas de recursos humanos presentadas en la **Tabla 2**. Respecto a las empresas que no usan FWA, las empresas que usan FWA tienen una

mayor proporción de profesionales científicos e intelectuales, tienen menos trabajadores con discapacidades y han experimentado en mayor medida un aumento en el número de trabajadores en los últimos 12 meses. De manera cualitativa, observamos que las empresas que usan FWA tienen más trabajadores; una menor proporción de trabajadores con contratos permanentes; una mayor proporción de trabajadores que trabajan a tiempo parcial; una menor proporción de trabajadores en ocupaciones elementales; más trabajadores que son mujeres; y tienen un mayor número de subcontratistas.

**Tabla 2: Características de recursos humanos de las empresas en la muestra**

	Todas		No usa FWA		Usa FWA	
	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)
# trabajadores	1.811,8	(17.618,49)	1.169,6	(7.550,16)	2.099,2	
Contrato permanente (%)	77,0	(31,46)	79,4	(29,51)	75,9	(32,28)
Contrato temporal (%)	30,5	(32,46)	33,1	(33,28)	29,4	(32,17)
Full-time (%)	84,7	(26,82)	86,6	(25,71)	83,8	(27,31)
Part-time (%)	24,7	(29,16)	22,0	(28,45)	25,6	(29,44)
Contratos iniciales (%)	31,0	(38,95)	31,5	(40,11)	30,8	(38,58)
Contrato tiempo definido (%)	30,6	(35,54)	30,9	(38,16)	30,5	(34,92)
Directores y gerentes (%)	12,6	(17,33)	12,9	(17,51)	12,5	(17,28)
Profesionales científicos e intelectuales (%)	11,1	(21,97)	7,2	(17,05)	12,9	(23,66)**
Profesionales técnicos (%)	24,1	(27,99)	25,5	(28,44)	23,5	(27,82)
Jefes y empleados administrativos (%)	19,8	(22,27)	18,2	(21,04)	20,6	(22,80)
Trabajos de servicios y vendedores (%)	11,6	(22,50)	10,9	(22,31)	11,9	(22,61)
Trabajos agropecuarios, forestales y pesqueros (%)	1,5	(9,22)	1,2	(8,37)	1,6	(9,59)
Obreros, artesanos y electricistas (%)	5,0	(16,50)	6,0	(18,96)	4,5	(15,29)
Industriales y conductores (%)	7,1	(19,05)	9,1	(22,07)	6,2	(17,51)
Ocupaciones elementales (%)	7,1	(18,97)	9,1	(21,43)	6,3	(17,73)
Mujeres (%)	46,6	(22,68)	45,6	(22,75)	47,1	(22,67)
Con discapacidad (%)	5,6	(11,54)	8,6	(15,11)	4,5	(9,91)**
54 años o más (%)	20,9	(19,65)	20,6	(17,93)	21,0	(20,39)
Subcontrata (%)	0,3	(0,45)	0,2	(0,42)	0,3	(0,46)
# subcontratistas (%)	150,4	(595,01)	27,5	(61,44)	188,8	(677,50)
Aumentó # trabajadores (sí = 1)	0,4	(0,49)	0,3	(0,47)	0,4	(0,5)*
Disminuyó # trabajadores (sí = 1)	0,3	(0,46)	0,3	(0,47)	0,3	(0,46)
No cambió # trabajadores (sí = 1)	0,3	(0,45)	0,3	(0,48)	0,3	(0,44)

Nota: Los asteriscos representan la significancia estadística de un test de medias entre las empresas que usan y no FWA (\* significativo al 90%; \*\* significativo al 95%; \*\*\* significativo al 99%). DS = desviaciones estándar.



## 5. SOBRE EL USO DE FWA

## 5. SOBRE EL USO DE FWA

Alrededor de 7 de cada 10 empresas en la muestra reporta estar usando actualmente algún arreglo laboral flexible; el 12% reporta que, si bien actualmente no usa ningún arreglo laboral flexible, en algún momento en los últimos 10 años, los usó (Gráfico 3). Finalmente, el 19% de empresas en la muestra menciona que en ningún momento en los últimos 10 años ha usado arreglos laborales flexibles.

En cambio, de la encuesta a trabajadores observamos que la mitad (50%) de los empleados en la muestra reporta estar usando FWA, mientras que 14% no los usa actualmente, pero los usaba en algún momento en los últimos cinco años y 36% no los ha usado nunca o recientemente.

Los trabajadores en la muestra que usan FWA tienen menores chances de tener hijos en edad escolar y, por el otro lado, tienen más chances de tener una computadora e Internet en casa y de tener un mejor nivel de bienestar económico (Tabla 3).

Gráfico 3: Uso de FWA (%)

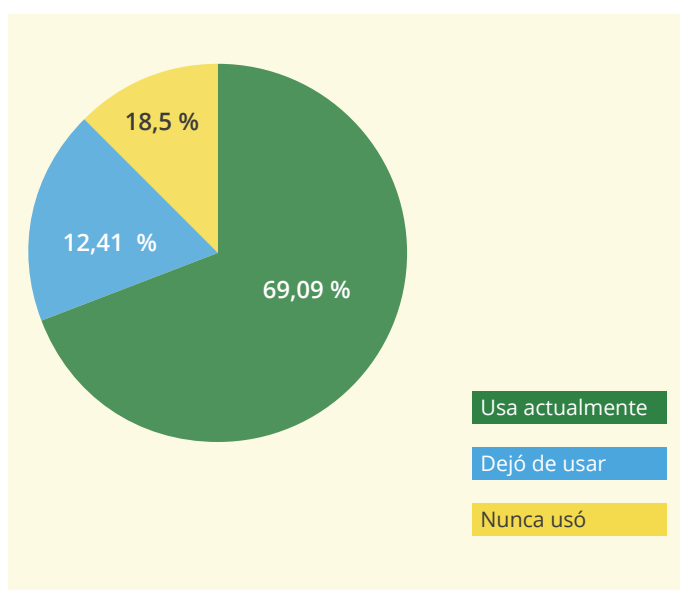


Tabla 3: Características sociodemográficas de los trabajadores y sus hogares

Variable	Todas		No usa FWA		Usa FWA	
	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)
Edad (años)	39,50	(11,33)	39,21	(10,5)	39,78	(12,17)
Sexo (hombre = 1)	0,43	(0,50)	0,45	(0,50)	0,42	(0,49)
Casado o conviviente (sí = 1)	0,56	(0,50)	0,59	(0,49)	0,53	(0,50)
Tiene discapacidad (sí = 1)	0,02	(0,14)	0,01	(0,12)	0,03	(0,16)
A cargo niños/as entre 0 - 5 años (sí = 1)	0,16	(0,36)	0,17	(0,37)	0,15	(0,35)
A cargo menores en edad escolar (sí = 1)	0,29	(0,45)	0,35	(0,48)	0,23	(0,42)**
A cargo personas con discapacidad (sí = 1)	0,03	(0,18)	0,04	(0,19)	0,03	(0,16)
A cargo adultos mayores (sí = 1)	0,18	(0,38)	0,18	(0,38)	0,18	(0,38)
Cuenta con una computadora en casa (sí = 1)	0,95	(0,21)	0,94	(0,25)	0,97	(0,16)*
Cuenta con internet en su casa (sí = 1)	0,98	(0,14)	0,97	(0,18)	0,99	(0,08)*
Tiene espacio exclusivo para trabajar (sí = 1)	0,79	(0,41)	0,77	(0,42)	0,81	(0,39)
Indicador de bienestar económico del hh (1 - 10)	6,14	(1,68)	5,90	(1,69)	6,38	(1,63)**

Nota: Los asteriscos representan la significancia estadística de un test de medias entre las empresas que usan y no FWA (\* significativo al 90%; \*\* significativo al 95%; \*\*\* significativo al 99%). DS = desviaciones estándar.

Además, aquellos que usan FWA tienen mayores niveles de educación y actualización de conocimientos que aquellos que no usan FWA (Tabla 4).

**Tabla 4: Características educativas de los trabajadores**

Variable	Todas		No usa FWA		Usa FWA	
	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)
Tiene secundaria / media incompleta (sí = 1)	0,02	(0,13)	0,03	(0,16)	0,01	(0,08)
Tiene secundaria / media completa (sí = 1)	0,05	(0,21)	0,06	(0,25)	0,03	(0,16)*
Tiene educación superior no-universitaria incompleta (sí = 1)	0,03	(0,16)	0,03	(0,16)	0,03	(0,16)
Tiene educación superior no-universitaria completa (sí = 1)	0,09	(0,29)	0,08	(0,28)	0,10	(0,30)
Tiene educación superior universitaria incompleta (sí = 1)	0,13	(0,34)	0,16	(0,37)	0,10	(0,30)*
Tiene educación superior universitaria completa (sí = 1)	0,39	(0,49)	0,38	(0,49)	0,40	(0,49)
Tiene postgrado (maestría, doctorado) incompleto (sí = 1)	0,09	(0,29)	0,09	(0,29)	0,09	(0,29)
Tiene postgrado (maestría, doctorado) completo (sí = 1)	0,21	(0,41)	0,17	(0,37)	0,25	(0,43)*
Completó especialización o certificación reciente (sí = 1)	0,65	(0,48)	0,61	(0,49)	0,70	(0,46)*
Estudia actualmente (sí = 1)	0,33	(0,47)	0,29	(0,45)	0,38	(0,49)*

Nota: Los asteriscos representan la significancia estadística de un test de medias entre las empresas que usan y no FWA (\* significativo al 90%; \*\* significativo al 95%; \*\*\* significativo al 99%). DS = desviaciones estándar.



Por otra parte, como se observa en la **Tabla 5**, aquellos que usan FWA tienen mayor probabilidad de tener un empleo formal (i.e., contribuir a la Seguridad Social). Además, es interesante que, al igual que lo reportado en la encuesta a empresas (**Gráfico 6**), las categorías ocupacionales cuyas actividades requieren de habilidades más sofisticadas (e.g., directores y gerentes) tienen mayores chances de usar FWA que los trabajadores en ocupaciones que requieren habilidades menos complejas.

La encuesta capturó también tres medidas para caracterizar las actividades del empleo de los trabajadores.

La primera, referida a qué tan repetitivas son las actividades del trabajo que desempeña refleja que el trabajo del empleado promedio de la muestra es medianamente repetitivo (59 puntos de 100). El segundo, respecto al porcentaje de actividades del trabajo que son manuales o físicas, vemos que el trabajo del empleado promedio de la muestra es poco manual (32 de 100 puntos). Sin embargo, los trabajadores que usan FWA desempeñan labores que son significativamente menos manuales que aquellos que no usan FWA. Finalmente, los trabajadores en la muestra consideran en gran medida que sus trabajos se pueden realizar con facilidad a distancia.

**Tabla 5: Características del empleo**

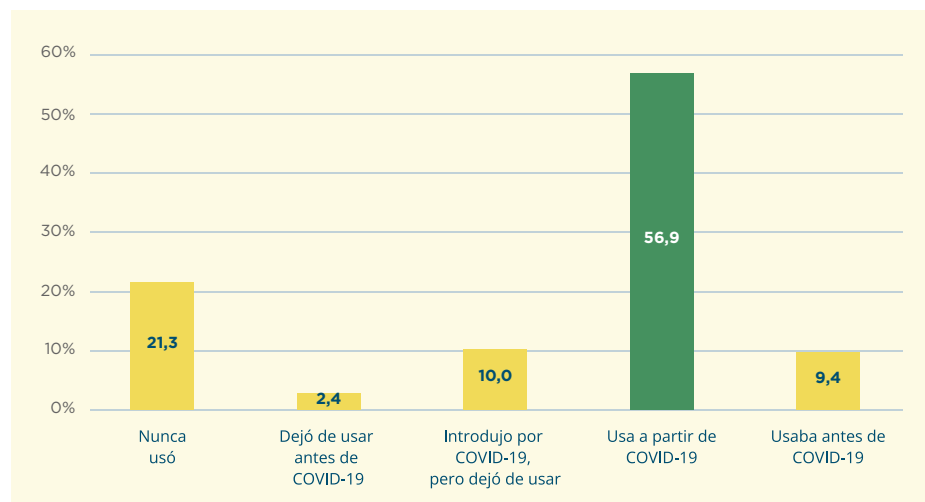
Variable	Todas		No usa FWA		Usa FWA	
	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)
Años de experiencia laboral, total	17,71	(11,17)	17,32	(10,54)	18,08	(11,78)
Años de experiencia laboral en empresa actual	7,38	(8,05)	7,46	(8,18)	7,3	(7,95)
Contrato permanente (sí = 1)	0,89	(0,32)	0,86	(0,34)	0,91	(0,29)
Contrato temporal (sí = 1)	0,05	(0,23)	0,07	(0,26)	0,04	(0,19)
Contrato de otro tipo (sí = 1)	0,06	(0,23)	0,06	(0,25)	0,05	(0,22)
Trabaja a tiempo parcial (sí = 1)	0,05	(0,23)	0,05	(0,21)	0,06	(0,24)
Tiene contrato firmado por empleador (sí = 1)	0,90	(0,30)	0,89	(0,31)	0,92	(0,28)
Contribuye a la Seguridad Social (sí = 1)	0,91	(0,29)	0,87	(0,34)	0,94	(0,24)**
Directores y gerentes (sí = 1)	0,22	(0,41)	0,15	(0,36)	0,28	(0,45)***
Profesionales científicos e intelectuales (sí = 1)	0,09	(0,29)	0,06	(0,25)	0,11	(0,32)
Profesionales técnicos (sí = 1)	0,18	(0,39)	0,17	(0,38)	0,20	(0,40)
Jefes y empleados administrativos (sí = 1)	0,40	(0,49)	0,44	(0,50)	0,36	(0,48)
Trabajos de servicios y vendedores (sí = 1)	0,07	(0,26)	0,12	(0,32)	0,03	(0,18)***
Industriales y conductores (sí = 1)	0,00	(0,06)	0,01	(0,08)	0,00	(0,00)
Ocupaciones elementales (sí = 1)	0,01	(0,11)	0,02	(0,14)	0,01	(0,08)
Índice de qué tan repetitivo es el trabajo (1 - 100)	58,78	(25,24)	61,10	(24,47)	56,47	(25,85)
Grado de manualidad del trabajo (%)	32,41	(29,75)	37,77	(31,27)	26,40	(26,82)***
Índice de cuánto su trabajo se puede hacer a distancia (1 - 100)	79,61	(26,52)	72,92	(29,63)	85,91	(21,46)***

Nota: Los asteriscos representan la significancia estadística de un test de medias entre las empresas que usan y no FWA (\* significativo al 90%; \*\* significativo al 95%; \*\*\* significativo al 99%). DS = desviaciones estándar.

La información brindada por las empresas en la muestra confirma que COVID-19 ha sido un catalizador para el uso de FWA. El 57% de las empresas que actualmente usa FWA empezó a usarlas a partir de la pandemia por COVID-19. Esta proporción es mucho mayor al 9% de las empresas que ya venían usándolos antes de la pande-

mia. El **Gráfico 4** también presenta que un 10% de las empresas en la muestra ha dejado recientemente de usar FWA, lo que probablemente refleja el retorno a arreglos convencionales ahora que en algunos países de la región se vienen relajando algunas de las medidas de distanciamiento social introducidas por la pandemia.

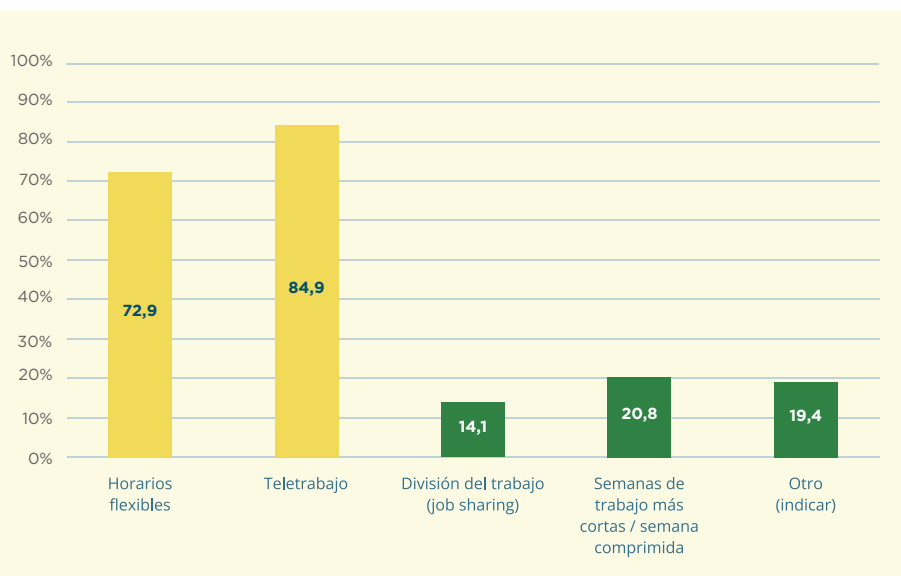
**Gráfico 4: Uso de FWA promovido por COVID-19 (%)**



El teletrabajo (85%) y los horarios flexibles (73%) son los arreglos principalmente usados por las empresas de la muestra que actualmente usan FWA (**Gráfico 5**)<sup>4</sup>. La encuesta a trabajadores ofrece evidencia similar: el teletrabajo (72%) y los horarios flexibles (55%) son los arreglos

principalmente usados por los empleados de la muestra que actualmente usan FWA. El teletrabajo abarca varios arreglos en los que un empleado trabaja desde su casa (WFH) o en algún otro lugar fuera de la oficina (WFA). Los horarios flexibles corresponden a un sistema en el que los empleados eligen sus horas de inicio y fin de la

**Gráfico 5: ¿Qué tipo de FWA usan actualmente? (%)**

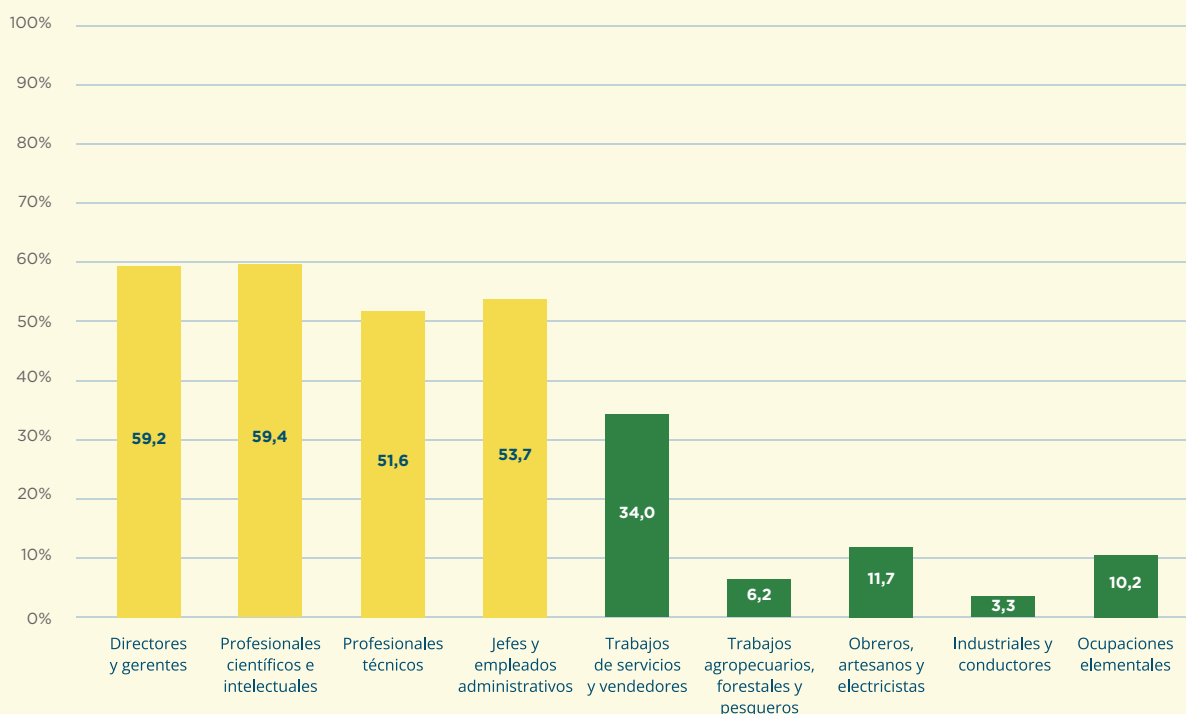


<sup>4</sup> Esta distribución del uso de los distintos tipos de FWA es similar con el de las empresas que actualmente no usan, pero antes usaban FWA.

A continuación se muestra evidencia de si el uso de FWA es homogéneo entre los distintos tipos de trabajadores o si trabajadores de cierto perfil se benefician más de estos. Para responder a esta pregunta, el **Gráfico 6** presenta el grado de uso de teletrabajo (FWA más usada) entre los distintos grupos ocupacionales. Se observa una clara relación positiva entre el uso de teletrabajo y el nivel de habilidades y sofisticación requerida por la ocupación. Así, mientras que más del 50% de los directores y gerentes; profesionales científicos e intelectuales; profesiona-

les técnicos; y jefes empleados y administrativos utiliza teletrabajo, solo alrededor del 10% de los trabajadores agropecuarios, forestales y pesqueros; obreros, artesanos y electricistas; trabajadores industriales y conductores; y trabajadores en ocupaciones elementales utiliza teletrabajo. Esto sugiere que el uso de FWA puede estar acentuando desigualdades en el mercado laboral. Esto es compatible con lo reportado por los trabajadores **(Tabla 5)**.

**Gráfico 6: Uso de teletrabajo, según categoría ocupacional (%)**

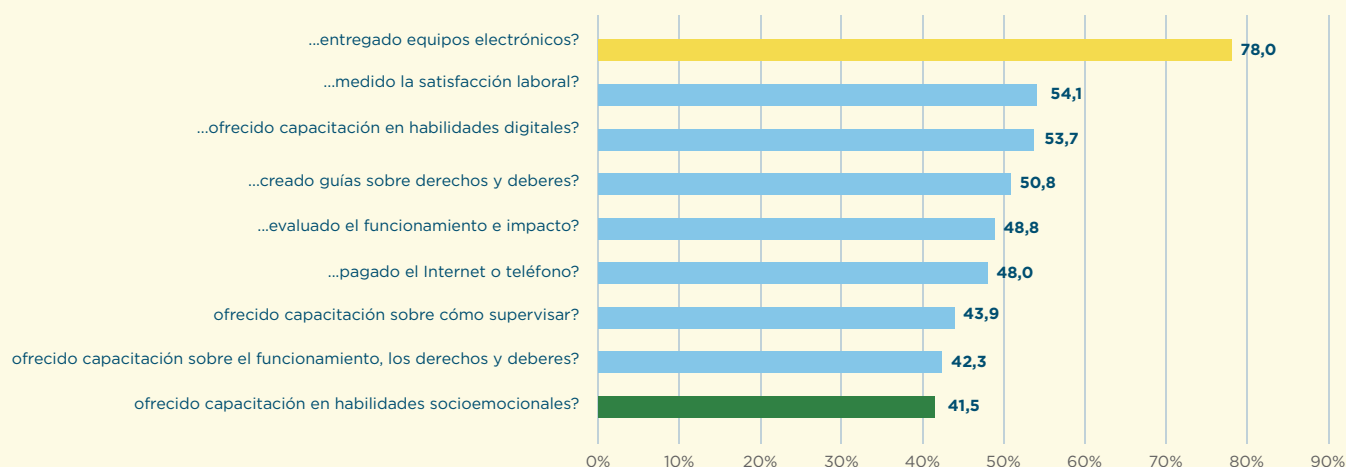


Como se discutió anteriormente, la adopción de FWA se ha dado de manera abrupta para la mayoría de las empresas en la región. Luego de que las medidas de distanciamiento social instauradas por la pandemia forzaron a que una proporción importante de empresas adoptaran FWA, las empresas han tenido que adoptar medidas colaterales para maximizar el funcionamiento de estos arreglos. El **Gráfico 7** presenta que la medida más comúnmente adoptada por las empresas en la muestra ha sido la entrega de equipos electrónicos (laptops, PCs, etc.) para la conexión a distancia. Sin embargo, una proporción menor de empresas (48%) manifiesta que ha pagado el Internet o teléfono de sus trabajadores. Las empresas vienen también ofreciendo capacitación a sus trabajadores, pero principalmente en habilidades digitales (54%) y no tanto en las habilidades socioemocionales necesarias para afrontar una nueva manera de trabajar (42%). La entrega de información sobre el funcionamiento de FWA y los deberes y derechos de los trabajadores en este contexto laboral también ha sido parcialmente descuidada por las empresas. De la misma

manera, las empresas no vienen invirtiendo en ofrecer capacitación a los supervisores en cómo supervisar el trabajo de sus dependientes dentro de los FWA. La falta de guías claras para los trabajadores y supervisores podrían también generar problemas en la señalización de la productividad, y ser una fuente adicional de potenciales desigualdades dentro de los trabajadores. Es de señalarse que la prevalencia de la práctica de entrega de equipos puede verse influenciada por requerimientos legales de proveer las herramientas de trabajo e insumos a los trabajadores.

Los datos de la encuesta a trabajadores confirman estos hallazgos. Los trabajadores en la muestra reportan que las empresas han principalmente introducido prácticas para mejorar la conectividad de sus trabajadores. Así, han entregado equipos electrónicos para la conexión a distancia (e.g., laptops, PCs). Sin embargo, relativamente pocas empresas han pagado el Internet de sus trabajadores. Las empresas también han medido la satisfacción laboral de los empleados. Además, menos empresas han capacitado a los supervisores sobre cómo supervisar a los trabajadores bajo un esquema de FWA.

**Gráfico 7: Prácticas asociadas al uso de FWA (%): ¿Su empresa ha...**

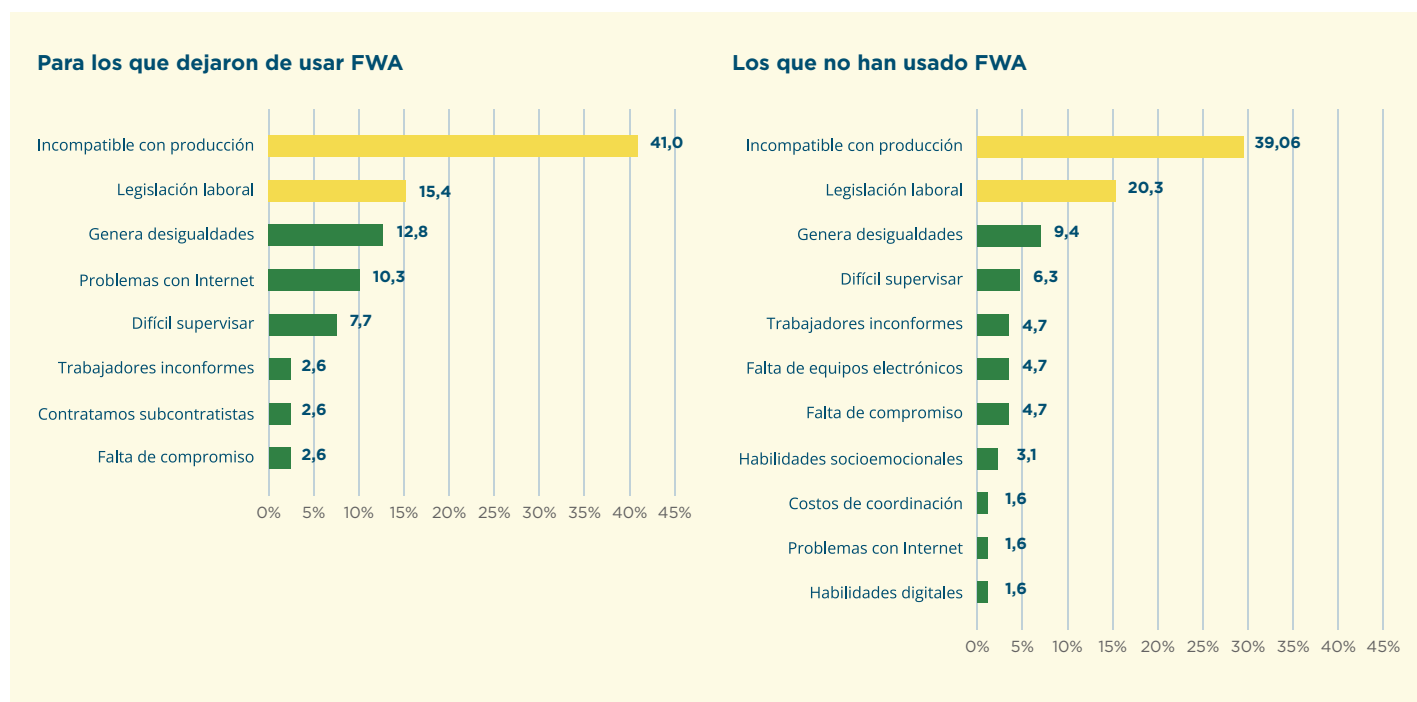


Es también importante identificar cuáles son las principales limitaciones que enfrentan las empresas en la región para el uso de FWA. El **Gráfico 8** presenta las principales razones por las que las empresas dejaron de usar FWA (panel de la izquierda) y por las que nunca ha usado FWA al menos en los últimos 10 años (panel de la derecha). En ambos casos, las principales razones corresponden a la incompatibilidad con la producción de bienes o servicios de la empresa e impedimentos provenientes de la legislación laboral. Es interesante también que otras causas mencionadas por las empresas en la

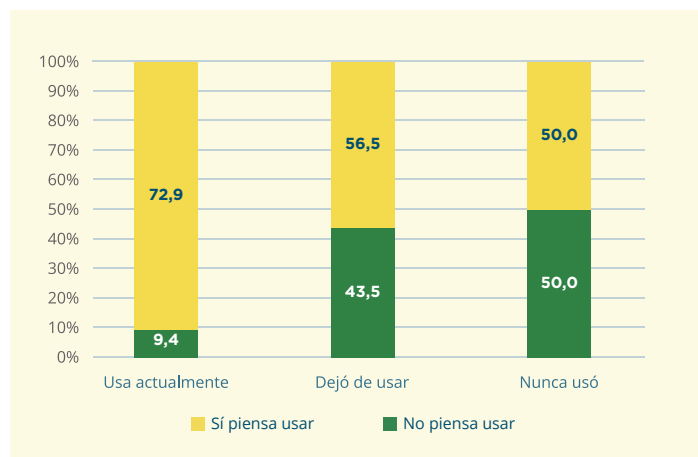
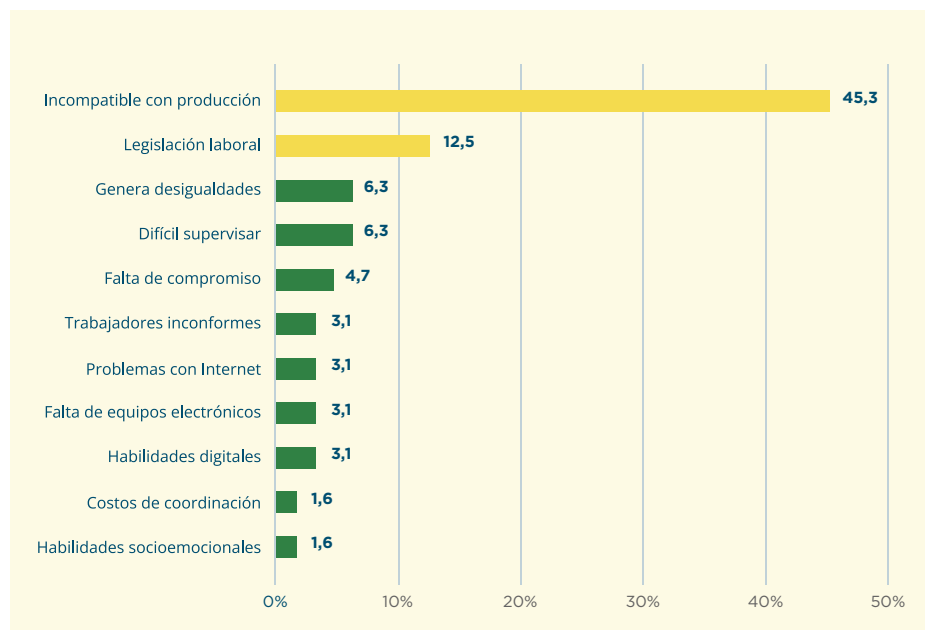
muestra apuntan a que el uso de FWA genera desigualdades entre los trabajadores y a la dificultad de supervisar el trabajo de los empleados.

Los trabajadores encuestados ofrecen evidencia similar. Los trabajadores que han dejado de usar o nunca usaron FWA manifiestan que esto se debe principalmente a razones externa a ellos: las empresas dejaron de usar FWA o simplemente no usan FWA. Además, la legislación laboral y la incompatibilidad con la producción de la empresa aparecen nuevamente como factores limitantes para el uso de FWA.

**Gráfico 8: Principales razones para no usar FWA (%)**



Respecto a la expectativa de las empresas sobre el uso de FWA en el futuro, aproximadamente 8 de cada 10 empresas en la encuesta piensa usar FWA en los próximos tres años. El **Gráfico 9** muestra que este porcentaje es sustancialmente mayor entre las empresas que actualmente utilizan FWA, lo que refleja la satisfacción de estas empresas con los arreglos flexibles. Sin embargo, la mayoría de las empresas que dejaron de usar o nunca usaron arreglos flexibles considera usarlos en los próximos tres años.

**Gráfico 9: Expectativas sobre el uso de FWA en los próximos tres años (%)****Gráfico 10: Razones por las que no piensa usar FWA en los próximos tres años (%)**

Al igual que las razones para dejar de usar o no haber usado recientemente FWA (**Gráfico 8**), la incompatibilidad con la producción de bienes o servicios de la empresa y las restricciones de la legislación laboral aparecen como las principales causas que limitan las expectativas sobre el uso futuro de FWA por parte de las empresas (**Gráfico 10**).

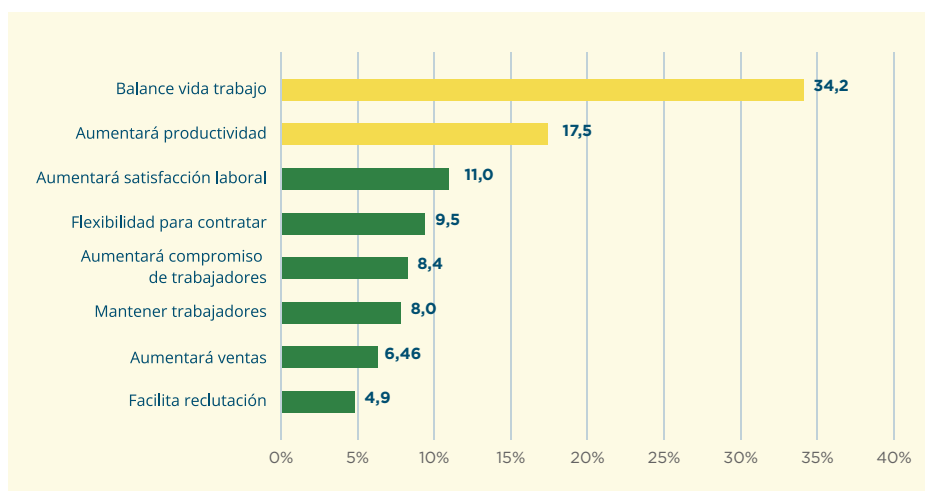
Entre aquellas empresas que sí esperan usar FWA en los próximos tres años, se observa (**Gráfico 11**) que entre las principales ventajas de usar FWA que ven los empleadores está que los arreglos flexibles permitirán que los trabajadores tengan un mejor balance vida-trabajo y que aumentará la productividad laboral. Por el contrario, relativamente po-

cos consideran que el uso de FWA se traducirá en un aumento de ventas para la empresa.

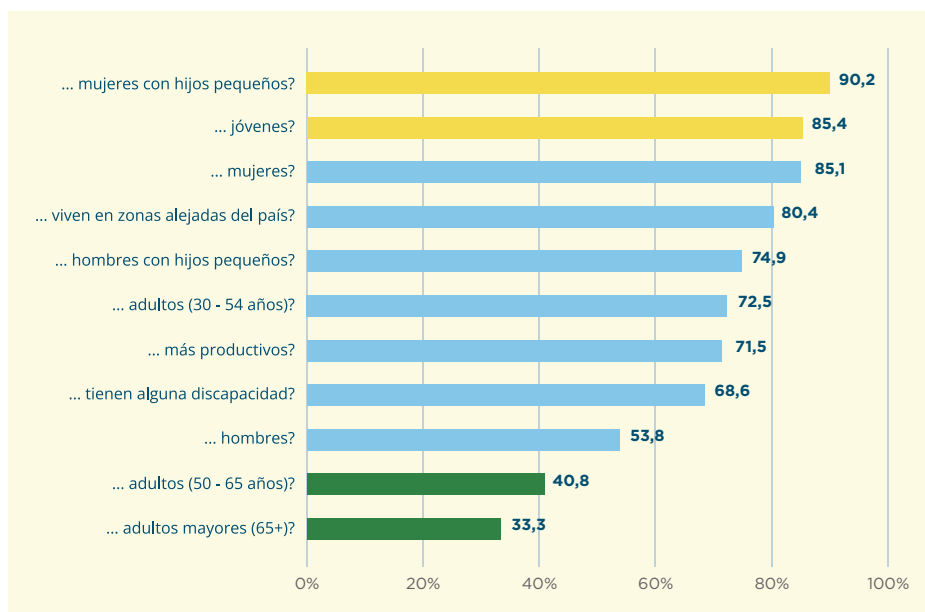
Una de las principales ventajas potenciales de los FWA es que permitirían la contratación de grupos de individuos que tienen mayor dificultad para acceder al mercado laboral. El **Gráfico 12** presenta que las empre-

sas en la muestra consideran que los FWA permitirían atraer más trabajadores mujeres con hijos pequeños (0 - 5 años) y jóvenes (18 - 29 años), así como a trabajadores que viven en zonas remotas. Por el contrario, se espera que los FWA tengan un efecto menor en la contratación de trabajadores de mayor edad (55 años o más).

**Gráfico 11: Principales ventajas de usar FWA en los próximos tres años (%)**



**Gráfico 12: ¿Cree que los FWA permitirá atraer más trabajadores... (%)**



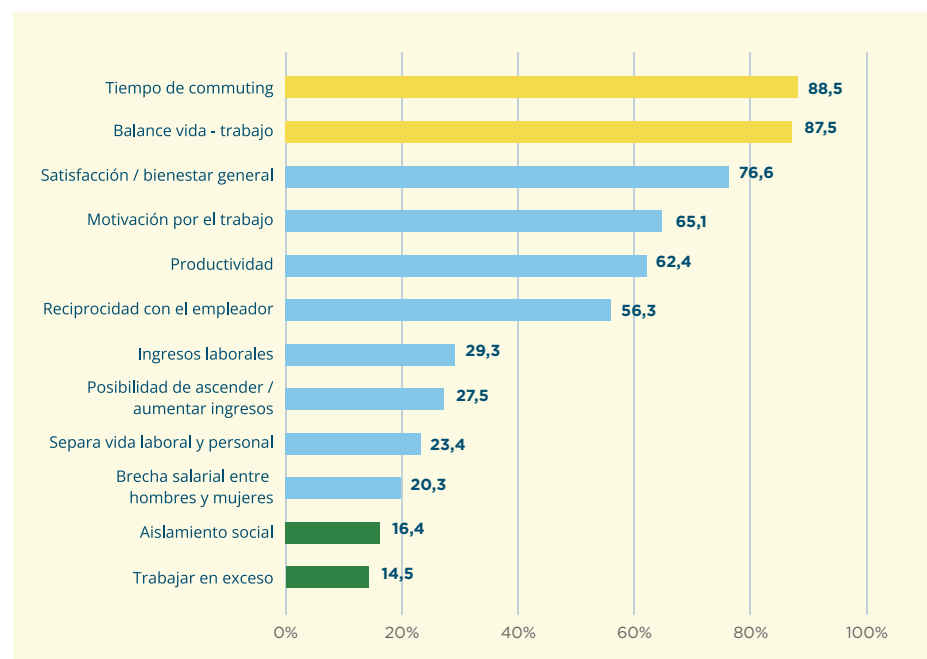
Respecto de los efectos de los FWA sobre la vida de los trabajadores, el **Gráfico 13** muestra que los empleadores consideran que los FWA mejoran principalmente el tiempo de traslado entre el domicilio y el centro de trabajo y el balance vida-trabajo. Por el contrario, se percibe que los FWA mejorarían en menor medida el aislamiento social y el trabajo en exceso al que están expuestos los trabajadores.

Las potenciales mejoras que el uso de FWA traería en el ahorro de tiempo para el desplazamiento y en el balance vida-trabajo también se observa entre los datos reportados por los trabajadores. La **Tabla 6** presenta cómo usan el tiempo actualmente (i.e., al momento de la encuesta) los trabajadores en la muestra. En promedio, los trabajadores de la muestra dedican la mayor parte del día a trabajar (8,8 horas), dormir (6,8 horas) y actividades de ocio (2,4 horas). Por el contrario, utilizan menos horas para estudiar (1 hora), traslado (1,3 horas), cuidado de otros miembros en el hogar (1,5 horas) y otras tareas domésticas (1,9 horas). Es interesante que los trabajadores que utilizan FWA reportan dedicar más

tiempo (0,65 horas) a actividades de ocio y menos tiempo al traslado que aquellos que no usan FWA.

Es importante notar que además de lo identificado por los empleadores, los trabajadores manifiestan que el uso de FWA tendría menos impactos positivos sobre el trabajo en exceso y las mejoras en las diferencias salariales entre hombres y mujeres.

**Gráfico 13: ¿Qué condiciones de los trabajadores mejoran con los FWA? (%)**



**Tabla 6: Uso del tiempo**

Variable	Todas		No usa FWA		Usa FWA	
	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)	Promedio	(DS)
Tiempo para estudiar (horas)	1,02	(1,27)	0,91	(1,26)	1,12	(1,28)
Tiempo para trabajar (horas)	8,80	(2,07)	8,92	(2,11)	8,68	(2,04)
Tiempo para cuidados de miembros del hh (horas)	1,53	(1,74)	1,56	(1,68)	1,51	(1,81)
Tiempo para otras tareas domésticas (horas)	1,86	(1,09)	1,87	(1,17)	1,85	(1,00)
Tiempo para ocio (horas)	2,35	(1,47)	2,03	(1,41)	2,68	(1,46)***
Tiempo para traslado (horas)	1,33	(1,12)	1,54	(1,11)	1,12	(1,09)***
Tiempo para dormir (horas)	6,77	(1,40)	6,68	(1,42)	6,87	(1,37)

Nota: Los asteriscos representan la significancia estadística de un test de medias entre las empresas que usan y no FWA (\* significativo al 90%; \*\* significativo al 95%; \*\*\* significativo al 99%). DS = desviaciones estándar.





## 6. DISCUSIÓN

## 6. DISCUSIÓN

Si bien los FWA tienen la potencialidad de contribuir a incrementar la productividad laboral y el bienestar de los trabajadores, su uso podría estar generando nuevas o acentuando viejas desigualdades en los mercados laborales de la región.

Los resultados de las encuestas a trabajadores y empresas desarrolladas por el BID permiten (tomando en consideración las limitaciones metodológicas del estudio) iniciar a explorar el uso de FWA en la región. Contar con evidencia sobre las limitaciones para la expansión en el uso de FWA y los posibles efectos que su uso tendría sobre los distintos tipos de empresas y trabajadores es necesario para la formulación e implementación de políticas.

Principalmente motivadas por la pandemia por COVID-19, las empresas tuvieron que adoptar el uso de FWA de manera abrupta. Actualmente cerca de 7 de cada 10 empresas en la muestra usa FWA, sobre todo teletrabajo y horarios flexibles. Se han evidenciado algunas diferencias entre las características de las empresas de la muestra que usan o no FWA. Las primeras tienen mayores chances de tener vínculos con el exterior (i.e., mayores chances de ser exportadoras, ser propie-

dad de capitales extranjeros, tener la casa matriz fuera de ALC); de haber experimentado incrementos en ventas y de contratación de trabajadores en los últimos dos años; y de tener departamentos de Recursos Humanos, ofrecer contratos más flexibles (i.e., menos contratos permanentes, más trabajadores a tiempo parcial, más subcontratistas) y contar con más trabajadoras mujeres. Encontramos también que el uso de FWA está relacionado positivamente con el nivel de habilidades de los trabajadores, con sus tipos de contrato (i.e., contratos permanentes y formales), con el grado de conectividad (i.e., acceso a dispositivos e Internet en el hogar) y con características de las actividades del trabajo (i.e., con menos carga de actividades manuales o físicas) y del hogar (i.e., menos chances de tener hijos en edad escolar).

Si bien las empresas tomaron medidas rápidas para implementar el uso de FWA, aún tienen importantes tareas pendientes para garantizar el funcionamiento efectivo y equitativo de FWA. Por ejemplo, se requiere fortalecer la entrega de información sobre los deberes y derechos de los trabajadores, proveer insumos completos para el desarrollo del teletrabajo, capacitar a los trabajadores en las distintas habilidades requeridas para que puedan realizar sus labores de manera eficiente y mejorar los mecanismos de supervisión que permitirán tener un trato equitativo entre trabajadores. Por otra parte, encontramos clara evidencia respecto a que los factores que limitan el uso (actual y futuro) de FWA son la incompatibilidad con la producción de la empresa y las restricciones que impone la legislación laboral. Asimismo, desde el punto de vista de los trabajadores, la política de uso de FWA por parte de la empresa aparece como la razón principal para no usar arreglos flexibles.



## 7. REFERENCIAS

# 7. REFERENCIAS

**Alaimo, V. Alarcón, V., Chaves, M.N., Hernández, J.P., Kaplan, D., & Novella, R.** (2002). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse?, Banco Interamericano de Desarrollo.

**Auginbaugh, A., & Rothstein, D. S.** (2022). How did employment change during the COVID-19 pandemic? Evidence from a new BLS survey supplement: Beyond the Numbers: U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-11/how-did-employment-change-during-the-covid-19-pandemic.htm>

**Austin, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Chinedu, N.** (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 50–59.

**Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E.** (2017). On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165–183. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>

**Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J.** (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment \*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

**Brynjolfsson, E., Horton, J., Makridis, C. A., Mas, A., Ozimek, A., Rock, D., & TuYe, H.-Y.** (2022a). Dynamic Effects of COVID-19 on Remote Work: Evidence from Panel Data.

**Brynjolfsson, E., Horton, J., Makridis, C. A., Mas, A., Ozimek, A., Rock, D., & TuYe, H.-Y.** (2022b). How Many Americans Work Remotely?

**Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y.** (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. <https://doi.org/10.3386/w27344>

**Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B.** (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

**Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C., & Schirmann, K.** (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741>

**Cutter, C.** (2021). Remote Work May Now Last for Two Years, Worrying Some Bosses. The Wall Street Journal. [https://www.wsj.com/articles/remote-work-may-now-last-for-two-years-worrying-some-bosses-11629624605?reflink=article\\_imessage\\_share&st=3lriv41g07drbdv](https://www.wsj.com/articles/remote-work-may-now-last-for-two-years-worrying-some-bosses-11629624605?reflink=article_imessage_share&st=3lriv41g07drbdv)

**Dey, M., Frazis, H., Loewenstein, M. A., & Sun, H.** (2020). Ability to work from home: evidence from two surveys and implications for the labor market in the COVID-19 pandemic. Monthly Labor Review, 2020, 1-21. <https://doi.org/10.21916/MLR.2020.14>

**Emanuel, N., & Harrington, E.** (2022, April). Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work.

**Etzion, D.** (2003). Annual vacation: Duration of relief from job stressors and burnout. Anxiety, Stress, & Coping, 16(2), 213-226. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382974>

**Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C.** (2021). Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on IT Professionals. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3841567>

**Golden, L.** (2001). Flexible Work Schedules. American Behavioral Scientist, 44(7), 1157-1178. <https://doi.org/10.1177/00027640121956700>

**Hayman, J. R.** (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. Community, Work & Family, 12(3), 327-338. <https://doi.org/10.1080/13668800902966331>

**Hunter, P.** (2019). Remote working in research. EMBO Reports, 20(1), e47435. <https://doi.org/10.15252/EMBR.201847435>

**Kerin, A., & Aguirre, A.** (2005). Improving Health, Safety, and Profits in Extended Hours Operations (Shiftwork). Industrial Health, 43(1), 201-208. <https://doi.org/10.2486/indhealth.43.201>

**Lewandowski, P., Lipowska, K., & Smoter, M.** (2022). Mismatch in Preferences for Working from Home - Evidence from Discrete Choice Experiments.

**Madero Gómez, S., Luengo Martínez, C. E., & Alvarado de Marsano, L.** (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile / Effects of stress and well-being with telecommuting on the COVID-19 environment: México, Peru and Chile. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(27), 84-94. <https://doi.org/10.46652/rgn.v6i27.765>

**Makridis, C. A., & Schloetzer, J. D.** (2022). Does Working from Home Increase Job Satisfaction and Retention? Evidence from the COVID-19 Pandemic.

**Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J.** (2021). Remote Work, Work Stress, and Work-Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2021, Vol. 18, Page 7069, 18(13), 7069. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18137069>

**Song, Y., & Gao, J.** (2018). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. <https://docs.iza.org/dp11993.pdf>

**Stavrou, E. T.** (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.356>

**Teevan, J., Hecht, B., Jaffe, S., Baym, N., Bergmann, R., Brodsky, M., Buxton, B., Butler, J., Coleman, A., Czerwinski, M., Houck, B., Hudson, G., Iqbal, S., Maddila, C., Nowak, K., Peloquin, E., Fernandez, R. R., Rintel, S., Sellen, A., Yang, L.** (2021). The New Future of Work: Research from Microsoft into the Pandemic's Impact on Work Practices (Issue MSR-TR-2021-1). <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-new-future-of-work-research-from-microsoft-into-the-pandemics-impact-on-work-practices/>

**Wandera, H. T.** (2011). The Effects of Short Term Employment Contract on an Organization: A Case of Kenya Forest Service. In *International Journal of Humanities and Social Science* (Vol. 1, Issue 21). [www.kenyaforestservice.org](http://www.kenyaforestservice.org)

