



Año 25 No. 4  
Número especial, 2020

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Cambio en las características y gerencia del trabajo chileno en tiempos de pandemia (Covid-19)

**Araya-Castillo, Luis\***  
**Espinosa-Cristia, Juan Felipe\*\***

Los datos son apabullantes, la tasa de desocupación total país en el período mayo-julio del año llega ya a un 13,1% (INE, 2020). Un desempleo que no se vivía en Chile desde la crisis económica de inicio de la década de los ochenta. Este hecho, unido a la crisis y exposición social que comenzara en octubre del 2019, cuando el indicador de desempleo ya superaba el 8% en el primer trimestre de este difícil 2020, terminó por darle un golpe fortísimo a las expectativas económicas.

Dichas malas expectativas, se reflejaban en el informe de política monetaria de marzo del presente año

del instituto emisor de Chile. En dicho informe, se mostraba un porcentaje cercano al 100% de las empresas encuestadas, muy preocupadas por los efectos del coronavirus (BCCh, 2020a). Estas expectativas de alta incertidumbre, unidas al análisis sobre la pandemia en los desalentados, es decir aquellos y aquellas que dejan de buscar empleo, y que muestran un aumento en nada menos que un 62,8% anual (Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales CLAPES UC, 2020), no puede sino tener profundas implicancias en la motivación de las personas.

---

Recibido: 24-09-20 Aceptado: 20-10-20

\* PhD in Management Sciences, Doctor en Ciencias de la Gestión y Doctor en Empresa. Director de Postgrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: [luis.araya@unab.cl](mailto:luis.araya@unab.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7574-3907>

\*\* PhD in Management. Director Magister en Dirección de Recursos Humanos y Habilidades Directivas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: [juan.espinosa@unab.cl](mailto:juan.espinosa@unab.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5629-6328>

A pesar de las mejores y alentadoras cifras que se muestran en los comunicados que entrega a diario el Ministerio de Salud del Gobierno de Chile, la solución está lejos de llegar. En su informe de política monetaria de septiembre pasado, el Banco Central de Chile (BCCh) nos señala que las ventas cayeron en un 13,6% en el trimestre marzo-julio del presente año, dicho indicador se había incrementado en el trimestre, donde las empresas más golpeadas fueron aquellas en los rubros de servicios personales, restaurantes, hoteles y la construcción (BCCh, 2020b).

La alta incertidumbre continúa hasta el mismo momento en que nos encontramos escribiendo estas líneas. La fuerte ansiedad, que tiene por base el que la pandemia ponga en juego la vida de las personas, sin que quienes lideran las empresas tengan referencias para dimensionar magnitudes y temporalidades, han determinado el que ciertas decisiones de inversiones se reevalúen en un 50% de los encuestados y que más de un 25% haya decidido detener sus planes de inversión. Este panorama nos ha catapultado a un futuro que esperábamos, pero que situábamos mucho más adelante en la línea de tiempo.

Este escenario tiene importantes implicancias en un país como Chile, donde se aprecia una desigualdad estructural (Marshall, 2018). Chile es uno de los países más desiguales de la OCDE. En el informe bienal publicado en marzo del 2020 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), Chile se encuentra entre los tres países latinoamericanos (junto a México y Colombia) que figuran en las últimas posiciones en indicadores de bienestar, tales como ingresos, desigualdad social,

tasa de homicidios y conocimiento de sus estudiantes. Además, en Chile, el 20% de la población más privilegiada en 2017 ganaba 10,31 veces más que el 20% menos favorecido y en México 10,26 veces más, frente a 5,4 de media en la Organización y un mínimo de 3,6 en Eslovenia, República Checa y Eslovaquia.

En esta misma línea, y según reveló el informe Panorama Social de América Latina elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2019), el 1% más adinerado del país se quedó con el 26,5% de la riqueza en 2017, mientras que el 50% de los hogares de menores ingresos accedió solo al 2,1% de la riqueza neta del país. Esto se refleja en el Coeficiente de Gini, el cual entrega un valor entre 0 y 1, donde un país que tiene un coeficiente de 0 gozaría de la igualdad perfecta, y por el contrario, un país con un coeficiente de 1 adolecería la desigualdad extrema. Chile fue el país peor evaluado de la OCDE con un coeficiente de 0.47. Tras Chile aparecía México con 0.46; Estados Unidos y Turquía con 0.39; Israel con 0.37 y Estonia, con 0.36; todos en el club de las naciones más desiguales del mundo.

Dado esto, la sensación generalizada es que ya estamos viviendo aquel futuro esperado. De hecho, en tiempo récord, los colaboradores de las empresas y organizaciones, de una buena parte del mundo desarrollado y también de nuestro país, guardaron sus herramientas y elementos fundamentales para realizar sus actividades laborales, tales como sus computadoras, libros, carpetas, y otro tipo de utensilios, y se crearon un espacio de actividades laborales en algún rincón de su casa o departamento, haciendo de este espacio compartido con su propia vida

un lugar donde se traspasaban las fronteras de lo personal y laboral. Este caso, que podríamos llamar 'de texto', es el que describe Lucy Suchman en su trabajo sobre las interacciones que suceden cuando una persona traspasa diferentes sitios (Suchman, 1994). Este cruce de fronteras ha tenido un impacto crucial en la forma en que se realiza la labor. Incluso aquellas personas que se encontraban acostumbradas a trabajar de manera remota han debido crear, con lo que tenían a mano, improvisadas maneras de separar los espacios en su hogar para poder realizarlo.

No es extraño que, por ejemplo, surjan materialidades tales como aquel papel que una madre que trabaja en casa ha escrito con la expresión: "en reunión", mismo que ha pegado en la puerta de su pieza, para que sus hijas e hijos no le interrumpan en el momento que se encuentra en video conferencia con su equipo de trabajo o dictando clases vía plataformas como 'zoom'. No es nada de extraño que la expresión del año 2020 sea 'no se escucha, por favor enciende tu micrófono'.

Incluso teniendo en cuenta los muchos que ya estaban acostumbrados a trabajar de forma remota a tiempo parcial o en alguna ocasión, la velocidad que hemos observado a trabajar 100% de forma remota es simplemente notable. Si la distancia aún importa (Ghemawat, 2001), hemos estado haciendo uso de la abundancia de tecnología a nuestro alcance para sentirnos cerca de colegas, gerentes y amigos. Sin embargo, el citado cruce de fronteras se produce y con ello la transición de las actividades humanas, a menudo se ha producido en circunstancias difíciles, como lugares con habitaciones pequeñas, en espacios no propicios para el trabajo, con estrés por sus perspectivas laborales por los

efectos económicos en el mercado laboral que tiene y que seguirá produciéndose por la pandemia.

Cuando las reuniones se convierten en una fila de caras en Zoom, Microsoft Teams o Google Hangouts, se pierden los encuentros casuales en pasillos, en la cafetería y en otros lugares comunes. Este tipo de encuentro ha sido considerado clave para producir novedades y renovar las ideas, es decir, para que emerja la tan preciada innovación. Si aun así el mundo sigue avanzando, es relevante preguntarse cómo es que la gente se ha acostumbrado tan rápidamente a los cambios y tal vez, cuáles han sido los costos de este cambio.

La hipótesis que venimos a presentar es que la pandemia ha catalizado tendencias previamente existentes y que ya se encontraban presentes en las organizaciones y por ende en la sociedad como un todo. En particular, en la mira de lo que comentan Brynjolfsson y McAfee (2014) es muy probable que la pandemia haya acelerado las tendencias que ya están profundamente arraigadas en las organizaciones y sociedades. La omnipresencia de la tecnología de información y las comunicaciones, combinada con el impulso primordial al Tánatos, catalizó y catapultó el salto en las actividades humanas, y en particular en las prácticas laborales.

Los datos que el Instituto Nacional de Estadísticas, el Banco Central de Chile; y que think tanks como CLAPES UC nos muestran; serían parte de un fenómeno más profundo de cambio en la forma en que se hacen las cosas, dado el momento que se vive de la aplicación y explotación de la tecnología de la información y las telecomunicaciones. Este nuevo ciclo en donde la tecnología

pasa a ser parte de las rutinas y de la actividad de todos quienes trabajamos, es uno en donde el miedo a seguir perdiendo el trabajo y más aún perder la vida, hizo más permeable a quienes toman las decisiones, desde la oferta y la demanda del trabajo. Nos ha incluso 'forzado' a adoptar el cambio que venía, solapadamente, sucediendo, y que contradice la ponderación que Chile presenta en las Dimensiones Culturales de Hofstede en lo que se refiere a la aversión al riesgo (Hofstede, 1983), es decir, a la necesidad que tienen las personas de seguir reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida (Hofstede, 2020).

El cierre forzado de las operaciones físicas de empresas de todo tipo, del que da cuenta el Banco Central en su reporte de septiembre, conlleva repensar la forma en que se realizan los procesos y la actividad laboral. Los gerentes han tomado decisiones rápidas, mismas que en base a tecnología ya existente en el mercado, han reducido los costos psicológicos y relacionales del trabajo a distancia, y a su vez, han incrementado por la vía de la necesidad y la gestión de la seguridad de todos los colaboradores de estas, los beneficios del trabajo a distancia y en comunidades virtuales. En el caso de las personas, es evidente que la reducción de costos de alimentación, vestido y de transporte no son menores en ciudades grandes como Santiago de Chile. El trabajo a distancia presenta ese tipo de bondades económicas que vienen muy bien a un presupuesto de los colaboradores, mismo que ya ha sido menguado desde la crisis social que comenzara en octubre del 2019.

Pero no nos equivoquemos, el cambio de paradigma conlleva costos, mismos que se encuentran relacionados con la mala infraestructura, dado que

en Chile las conexiones y lugares de vida no son los mismos que en países desarrollados. Además, la confusión entre el horario laboral y el personal, y la asimétrica distribución del trabajo hogareño, dada la mayor cantidad de horas que las mujeres realizan en labores domésticas, es un punto no menor y que los directivos de organizaciones deben de considerar.

Otro punto importante es la brecha generacional. Es imperativo no perder el conocimiento y la experiencia de los mayores y los seniors en las organizaciones, no se pierda por sus carencias con las competencias de información y telecomunicaciones en el trabajo de equipos a distancia. Tanto el problema de la asimetría del trabajo femenino y la sobrecarga en casa, como el necesario aprendizaje que demandará una fuerza laboral cada vez mayor en edad, se encuentra en manos de los directivos y de las decisiones que estos tomen. Es evidente que el trabajo de quienes organizan y planifican los destinos de las organizaciones se debe ahora enfocar en que los costos psicológicos e interactivos no aumenten y lleguen a ser mayores que los beneficios que reporta este cambio paradigmático en nuestras vidas y trabajo. Si el trabajo a distancia llegó para quedarse, mucho de ello dependerá de hacerlo posible.

## Referencias bibliográficas

Banco Central de Chile, BCCh (2020a). *Informe de Política Monetaria. Banco Central de Chile*. Santiago. [https://www.senado.cl/senado/site/mm/20200401/asocfile/20200401141645/ipom\\_marzo\\_2020.pdf](https://www.senado.cl/senado/site/mm/20200401/asocfile/20200401141645/ipom_marzo_2020.pdf)

Banco Central de Chile, BCCh (2020b). *Informe de Política Monetaria*.

- Septiembre 2020. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-septiembre-2020>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales UC (2020). *Informe Laboral: Impactos laborales iniciales de la crisis sanitaria por COVID-19*. <https://clapesuc.cl/assets/uploads/2020/05/informe-laboral-impactos-laborales-iniciales-de-la-crisis-sanitaria-por-covid-19.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019). *Panorama Social de América Latina 2019*. Santiago. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44969-panorama-social-america-latina-2019>
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 46-74.
- Hofstede, I. (2020). *Country Comparison*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile/>
- Instituto Nacional de Estadísticas (2020). *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral*. Instituto Nacional de Estadísticas. N°262. <https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/pais/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-mayo-junio-julio-2020.pdf>
- Marshall, P. (ed.) (2018). *Citizenship and Disadvantaged Groups in Chile*. Lanham [etc.]. Lexington Books.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020). *OECD Economic Outlook, Interim Report March 2020*. Paris. <http://doi.org/10.1787/7969896b-en>.
- Suchman, L. (1994). *Working relations of technology production and use. Computer Supported Cooperative Work*. Springer, (1-2), 21-39.