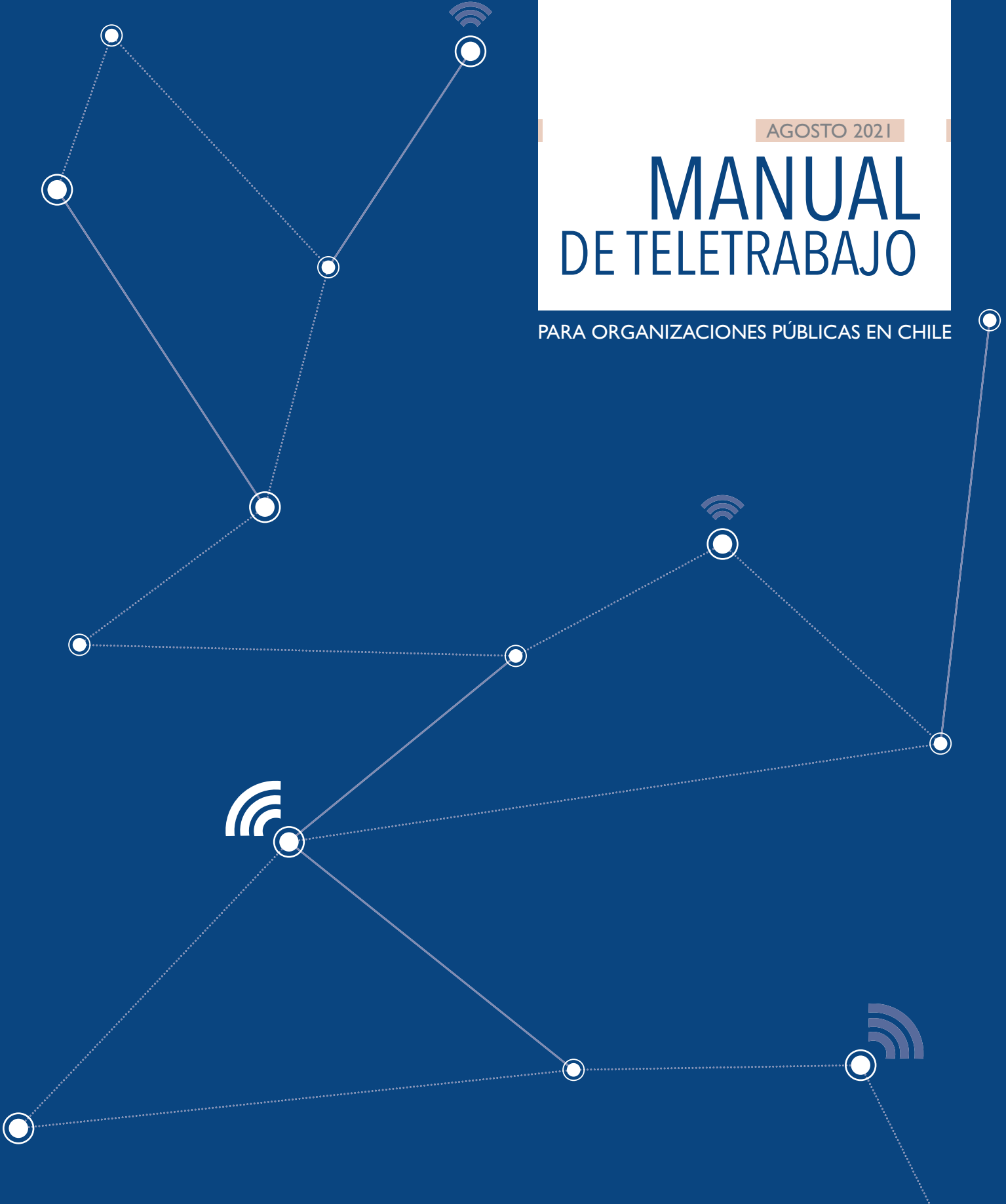


AGOSTO 2021

MANUAL DE TELETRABAJO

PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN CHILE



AGOSTO 2021

MANUAL DE TELETRABAJO

PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN CHILE

Autores(as)¹

Tomás Soto J.
Macarena Andrade M.
M. Angélica Pavez G.
José Inostroza L.
Sebastian Depolo C.
Eduardo Alvarado E.
Javier Fuenzalida A.
Anice Barahona C.

ISBN: 978-956-404-332-6

www.sistemaspublicos.cl • www.ingenieriaorganizacional.cl • www.inap.uchile.cl/ •
<https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-programmes/people-government-lab>

Este manual fue elaborado por el Centro de Sistemas Públicos (CSP), el Instituto de Asuntos Públicos (INAP) y el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile, y el People in Government Lab de la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad de Oxford. El documento es el resultado del proyecto "Cuando el teletrabajo en el Estado se hizo inevitable: Una oportunidad para el análisis y el desarrollo efectivo de esta modalidad laboral en el sector público" del Concurso Asignación Rápida ANID, Proyecto COVID0997. Esta iniciativa, cuyo investigador principal y director académico es el Dr. Javier Fuenzalida, cuenta con el financiamiento de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Este manual se trabajó en paralelo con la nota técnica "Propuestas para una Política de Teletrabajo en el Estado de Chile", que aborda aspectos más sistémicos para el desarrollo del teletrabajo en Chile.

Cómo citar este manual:

Soto, T., Andrade, M., Pavez, A., Inostroza, J., Depolo, S., Alvarado, E., Fuenzalida, J. y Barahona, A. (2021). Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile. Santiago: Centro de Sistemas Públicos.

Apoyan:



SERVICIO CIVIL



¹ Los(as) autores(as) agradecen la participación de Ximena Pizarro, Carolina Nahuelpi, Sebastián Conde, Margarita Gómez, Laura Gutiérrez, Benjamin Roseth, María José Jarquín, Rodrigo Díaz, Muriel Atero, Patricia Roa, Andrés Marinakis, Pedro Guerra, Marcela Galleguillos, Armin Palma, Carla Vanelli, Oscar Muñoz, Andrea Garrido, Verónica García, Jorge Medina, Macarena Díaz, Gloria Escobar, Claudia Marro, Evelyn González, Juan Manuel López, Ana Azar, Marcelo Rojo y Evelyn Rojas.



ADVERTENCIA SOBRE EL USO DEL LENGUAJE

En el marco de avanzar hacia la equidad de género efectiva, una de las preocupaciones esenciales de quienes colaboran en este manual es el uso de un lenguaje que no discrimine o marque diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, dado que aún no hay acuerdo sobre cómo hacerlo en español, y en honor a la simplicidad del lenguaje, este documento no distingue hombres y mujeres en su redacción.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN AL MANUAL	8
Capítulo 1. Conceptos y principios básicos de teletrabajo	10
1.1. ¿Qué es el teletrabajo?	10
1.2. Principios para el teletrabajo.....	11
1.3. Oportunidades del teletrabajo	11
1.4. Riesgos del teletrabajo.....	12
Capítulo 2. Consideraciones jurídicas para el teletrabajo	15
2.1. Marco normativo general para el teletrabajo.....	15
2.2. Regulación para casos pilotos.....	15
2.3. Regulación por emergencia sanitaria del trabajo remoto excepcional	16
2.4. Regulaciones de higiene y seguridad	17
Capítulo 3. Diseño del programa de teletrabajo	18
3.1. Análisis de la estrategia.....	19
3.1.1. ¿Qué se espera lograr?	19
3.1.2. Alcances del programa de teletrabajo.....	20
3.2. Evaluación de condiciones actuales.....	20
3.2.1. Personas.....	21
3.2.2. Procesos.....	22
3.2.3. Recursos	23
3.3. Establecimiento de un comité técnico y coordinación del programa.....	25
3.4. Plan de implementación	27
3.4.1. Búsqueda de apoyo	28
3.4.1.1. Apoyo y liderazgo de las jefaturas.....	29
3.4.1.2. Apoyo y liderazgo de los funcionarios y asociaciones.....	29
3.4.1.3. Identificación de líderes de cambio.....	30
3.4.2. Definición de los cargos y funciones.....	30
3.4.3. Identificación de competencias del teletrabajador.....	32
3.4.4. Establecimiento de criterios de selección	32
3.4.5. Otras consideraciones.....	34
3.5. Formación de competencias e inducción.....	34
3.5.1. Comunicación e información.....	35
3.5.1.1. Material promocional.....	35
3.5.1.2. Materiales e instancias de presentación y participación.....	35
3.5.2. Seguridad y salud laboral	36

3.5.3. Tecnologías y seguridad de la información.....	37
3.5.4. Política de teletrabajo.....	37
3.5.4.1. Documentos de apoyo.....	37
3.5.5. Documentar el programa.....	38
3.6. Manejo de recursos.....	39
3.6.1. Costos de personal.....	39
3.6.2. Costos de infraestructura.....	39
3.6.3. Costos de administración.....	40
3.6.4. Costos en equipamiento.....	40
3.6.5. Costos de supervisión y evaluación.....	40
3.7. Inicio del camino del teletrabajo.....	41
Capítulo 4. Desafíos de la implementación.....	43
4.1. Conciliación de la vida personal y laboral.....	43
4.2. Género.....	44
4.3. Liderazgo.....	45
4.4. Comunicación.....	47
4.5. Desempeño y productividad.....	48
4.6. Seguridad y salud laboral.....	50
4.7. Competencias.....	51
4.8. Equidad e inclusión.....	53
Capítulo 5. Monitoreo, evaluación y mejoramiento continuo del teletrabajo.....	54
5.1. Definir qué evaluar y por qué.....	55
5.2. Establecer una metodología de evaluación.....	57
5.3. Seleccionar herramientas de evaluación.....	57
5.3.1. Encuestas.....	57
5.3.2. Entrevistas.....	57
5.3.3. Grupos focales.....	58
5.4. Soporte y seguimiento al programa y la institución: monitoreo y mejora continua.....	58
ANEXOS.....	63
ANEXO A: Encuesta de seguimiento y evaluación del teletrabajo.....	63
ANEXO B: Pautas de entrevistas de seguimiento y evaluación del teletrabajo.....	75
ANEXO C: Pautas de grupos focales para el seguimiento y evaluación del teletrabajo.....	78
ANEXO D: Guía de evaluación de puestos y cargos.....	82
ANEXO E: Guía de evaluación de condiciones en TIC para teletrabajo. Infraestructura, conectividad y seguridad de la información.....	85
ANEXO F: Formato sugerido para un acuerdo de teletrabajo.....	87
ANEXO G: Formato solicitud de reversión de la modalidad de teletrabajo.....	92
ANEXO H: Listado de verificación de condiciones de higiene, seguridad laboral y salud ocupacional.....	93

PRESENTACIÓN

En el Estado de Chile, el teletrabajo se inició formalmente mediante un proyecto piloto en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) el año 2017. Esta iniciativa fue creciendo y madurando en los últimos años. Luego, otras organizaciones públicas iniciaron también sus proyectos piloto de teletrabajo: el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), la Dirección de Compras y Contratación Pública (Chile-Compra), la Contraloría General de la República (CGR) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Sin duda, la experiencia de estas instituciones —con distintas características y recursos— en el diseño y la puesta en marcha de sus iniciativas de teletrabajo constituye un primer aprendizaje para el resto del sector público.

La pandemia del COVID-19 llevó a que muchos servicios públicos se vieran forzados a implementar rápidamente modalidades de trabajo remoto de emergencia para sus funcionarios. A diferencia de las experiencias piloto, el trabajo remoto excepcional obviamente no se ha desarrollado bajo las condiciones deseables para el teletrabajo, pero ha permitido mantener la continuidad de los servicios públicos y extraer aprendizajes sobre una modalidad laboral que llegó para quedarse. El teletrabajo representa una modalidad laboral mucho más elaborada que el trabajo remoto excepcional y tiene una serie de beneficios cuando se implementa adecuadamente. Entre ellos, atraer y retener talento, aportar a una mejor conciliación entre la vida personal y laboral de funcionarios, y mejorar la satisfacción laboral. Pero también acarrea importantes desafíos para las organizaciones públicas —propios de una modalidad naciente—, como el desarrollo de un liderazgo efectivo para esta modalidad con paradigmas diferentes a los convencionales, la equidad y la no profundización de los estereotipos de género (con las mujeres cumpliendo un doble rol en el hogar), el uso intensivo de herramientas tecnológicas que deben conocerse, cómo cuidar la salud laboral, entre otros ámbitos. Todos estos desafíos, por cierto, deben ser comprendidos y analizados en los nuevos contextos organizacionales.

Este *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile* entrega orientaciones y herramientas de gestión para acompañar el desarrollo del teletrabajo de organizaciones y funcionarios, de manera que puedan adaptarse a esta modalidad laboral, considerando la gradualidad de la implementación, la regulación, los desafíos antes mencionados, entre otros y busca proporcionar un marco flexible, con orientaciones y recomendaciones prácticas y viables para apoyar su programa de teletrabajo en las distintas etapas de desarrollo a los directivos públicos del gobierno central. Este documento se basa en las experiencias de teletrabajo de instituciones públicas chilenas, mediante la revisión de información secundaria y realización de entrevistas a directores de servicio, jefes de gestión de personas y sus asociaciones de funcionarios, además de basarse en 20 manuales nacionales e internacionales que abordan los temas de diseño e implementación de programas de teletrabajo (ver sección de referencias).

El manual entrega:

- ▶▶▶ Lineamientos estratégicos para un programa de teletrabajo en una institución pública (objetivos del programa y alineación con los de la institución, consideraciones organizacionales, técnicas, entre otras).
- ▶▶▶ Consideraciones de diseño, de implementación y de evaluación al momento de pensar en un programa de teletrabajo en la institución.
- ▶▶▶ Identificación de buenas prácticas para la implementación del teletrabajo.
- ▶▶▶ Material de apoyo para las organizaciones, directivos, jefaturas y trabajadores.

Este manual es un esfuerzo por generar un punto de partida para la elaboración de un programa de teletrabajo durante y después de la pandemia por COVID-19. El mayor desafío probablemente sea el de abordar la

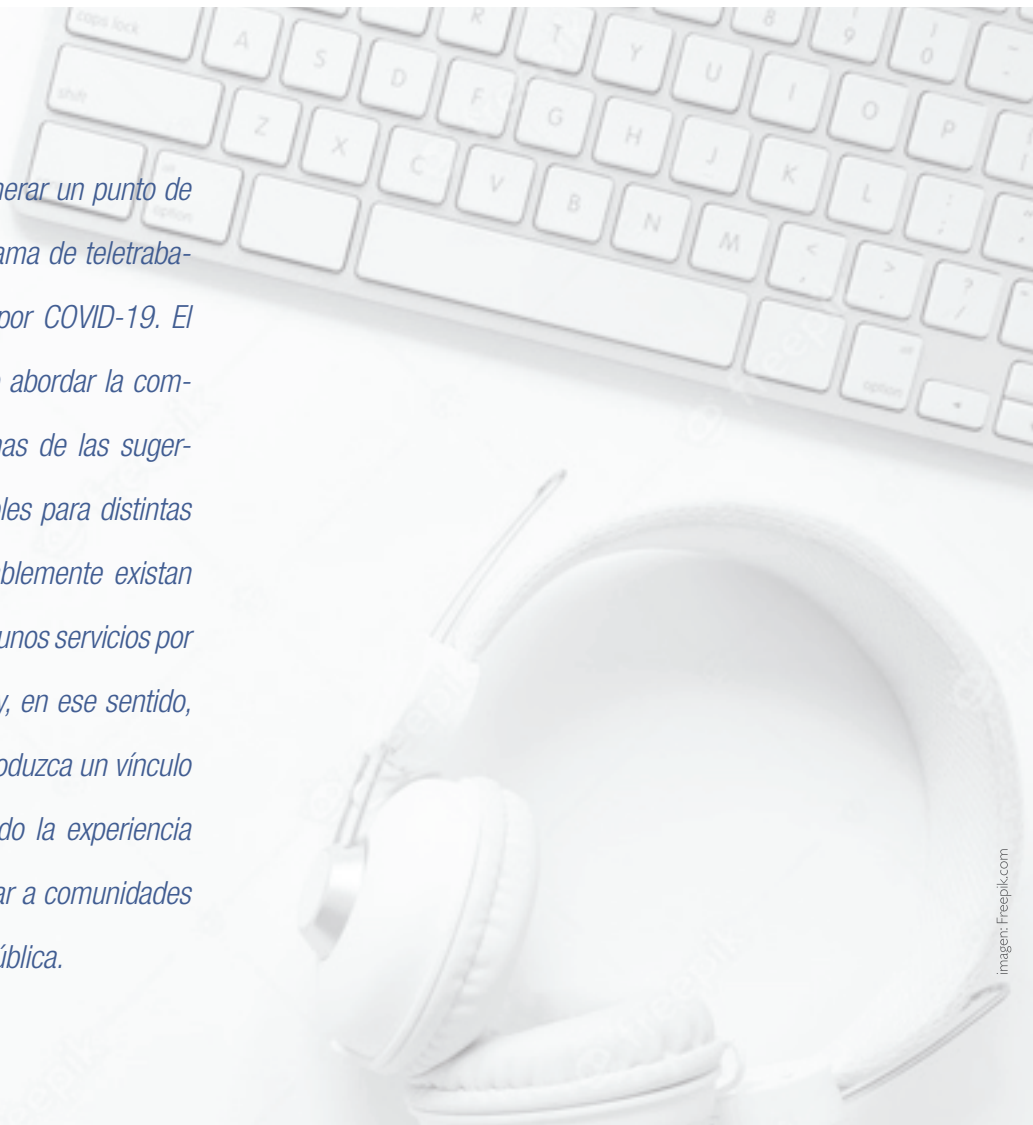
complejidad del sector público y que muchas de las sugerencias y recomendaciones sean aplicables para distintas instituciones públicas. De hecho, probablemente existan sugerencias que no sean aplicables a algunos servicios por su naturaleza, su tamaño o su función y, en ese sentido, la principal recomendación es que se produzca un vínculo con servicios públicos que ya han tenido la experiencia implementando esta modalidad y avanzar a comunidades de aprendizaje en torno a esta política pública.

Este documento es resultado del esfuerzo conjunto de una serie de instituciones: El Centro de Sistemas Públicos (CSP), el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) y el Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile y el People in Government Lab de la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad

de Oxford en el marco del proyecto de COVID-19 de ANID y de los convenios de colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Además, cabe destacarse la contribución de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Chile y de las instituciones participantes para el levantamiento de información de sus experiencias: Servicio Civil, INAPI, SUSESO, INE, ChileCompra, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) y la Superintendencia de Pensiones (SP).

Por último, este Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile se acompaña de una nota técnica titulada “Propuestas para una Política de Teletrabajo en el Estado de Chile”, en donde se aborda esta temática desde una perspectiva sistémica de política pública integral para Chile.

►► Este manual es un esfuerzo por generar un punto de partida para la elaboración de un programa de teletrabajo durante y después de la pandemia por COVID-19. El mayor desafío probablemente sea el de abordar la complejidad del sector público y que muchas de las sugerencias y recomendaciones sean aplicables para distintas instituciones públicas. De hecho, probablemente existan sugerencias que no sean aplicables a algunos servicios por su naturaleza, su tamaño o su función y, en ese sentido, la principal recomendación es que se produzca un vínculo con servicios públicos que ya han tenido la experiencia implementando esta modalidad y avanzar a comunidades de aprendizaje en torno a esta política pública.



INTRODUCCIÓN AL MANUAL

Este manual surge fruto de la necesidad de orientar el cambio desde el trabajo remoto de emergencia hacia la instalación de un programa formal de teletrabajo en la administración pública chilena. El documento está dirigido a directivos, jefaturas y trabajadores que deseen desarrollar una política de teletrabajo pertinente, integral y efectiva en el Estado. Para eso, el manual proporciona orientaciones, recomendaciones prácticas flexibles y viables para apoyar su programa de trabajo remoto en sus distintas etapas de desarrollo.

Asimismo, el manual considera tanto la experiencia nacional (INAPI, SUSESO y manual del Servicio Civil) como internacional (de Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Colombia, Argentina, Perú, Costa Rica, OIT, entre otros), además de los hallazgos recientes de la literatura especializada, los aprendizajes obtenidos durante el período de trabajo remoto de emergencia, y especialmente la experiencia de aquellas instituciones públicas del país que habían desarrollado programas de teletrabajo mediante el levantamiento de información secundaria y la realización de entrevistas a directores de servicios, jefes de gestión de personas y asociaciones de funcionarios de la SUSESO, el INE, el INAPI, la FNE y SP.

►► *Este manual está dirigido a todas las personas de las organizaciones públicas que les interese implementar una modalidad de teletrabajo.*

¿A quién está dirigido?

Este manual está dirigido a todas las personas de las organizaciones públicas que les interese implementar una modalidad de teletrabajo.



¿QUÉ ES LO QUE PUEDE ENCONTRAR EN EL MANUAL?

- Una descripción del teletrabajo, sus principales características, oportunidades y riesgos.
- Una comprensión de las habilidades y capacidades que los líderes institucionales (formales e informales) y funcionarios requieren cuando se incluye el teletrabajo como modalidad laboral.
- Herramientas para apoyar a los directivos públicos, jefaturas, funcionarios y equipos de trabajo a planificar, implementar, evaluar y mejorar continuamente el teletrabajo.
- El **directivo o jefatura de gestión de personas** podrá:
 - Comprender cómo el teletrabajo se ajusta al propósito estratégico y a la propuesta de valor de su organización.
 - Comprender cómo el teletrabajo se ajusta a su cultura organizacional y si es (o no) adecuado y viable adoptarlo.
 - Comprender las implicancias en la organización y aprender más sobre el proceso para implementar acuerdos de teletrabajo.
 - Identificar los factores de éxito para la implementación del teletrabajo.
 - Evaluar una solicitud de teletrabajo y realizar un acuerdo para esto.
 - Identificar cuáles son las ventajas, beneficios y responsabilidades.



¿QUÉ ES LO QUE NO CUBRE EL MANUAL?

- Asesoramiento específico sobre el uso de las TIC y de las herramientas colaborativas en teletrabajo.
- Una guía o asesoramiento de capacitaciones de liderazgo, comunicaciones, medición del desempeño, seguridad laboral u otras. Para esto, se sugiere contar con la asesoría de profesionales en las materias específicas.
- Una guía con recomendaciones específicas acerca del buen uso del tiempo en reuniones o las formas de planificar el trabajo diario, semanal o mensual. Para este punto en específico, se sugiere revisar la guía de trabajo a distancia del Servicio Civil: “Cómo trabajar en tiempos de emergencia sanitaria”.

¿Cómo usar este manual?

Este manual no necesariamente debe leerse de modo secuencial. Las secciones aportan recomendaciones para fortalecer distintas partes del proceso del diseño, implementación y evaluación de un programa de teletrabajo. Por lo tanto, consulte las diferentes secciones del manual según la relevancia de éstas para usted. Luego de este capítulo introductorio, el manual abordará los siguientes temas:



- El **capítulo 1** contiene conceptos básicos. Busca definir y explicar de manera simple el teletrabajo, sus regímenes, oportunidades y riesgos.
- El **capítulo 2** incluye un breve marco normativo del teletrabajo en el sector público.
- El **capítulo 3** provee una guía para el diseño, considerando desde la evaluación de las condiciones previas hasta el ajuste a características específicas de la organización. Además, se muestra que el teletrabajo no es un proyecto aislado, sino que debe estar en el marco de la organización. En él se presenta cómo puede pensarse y gestionarse desde una mirada sistémica a integral.
- El **capítulo 4** presenta los desafíos más importantes que trae la implementación, junto con lineamientos y buenas prácticas que pueden ayudar a enfrentarlos.
- El **capítulo 5** se enfoca en los temas de monitoreo, evaluación y seguimiento.

Por último, en Anexos se encuentra:

- Una serie de recursos y documentos de referencia para la implementación del teletrabajo en la organización.

CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE TELETRABAJO

I.1. ¿Qué es el teletrabajo?

Es una modalidad laboral que permite el desarrollo del trabajo fuera de las instalaciones habituales de la organización, ya sea en el hogar o en otro lugar previamente acordado y validado por la institución, a través del uso de tecnologías.

DEFINICIÓN: Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación. OIT, 1990.

A esta definición es importante incorporar la idea de “intensidad o frecuencia” del teletrabajo, ya que este se puede desarrollar en un régimen total o parcial, siendo esta última también denominada modalidad híbrida o mixta. El régimen total implica que el teletrabajador nunca desarrolla su labor desde las oficinas y es el tipo de arreglo menos común. En tanto, el régimen híbrido combina trabajo presencial y teletrabajo, de modo que, por ejemplo, de los cinco días de la semana el teletrabajador desempeña cuatro presencialmente en la oficina y uno por teletrabajo (4x1). También el régimen puede ser 3x2, 2x3 y 1x4.

Además, debe hacerse una especial distinción entre dos tipos de trabajo remoto tratados en este manual. El **teletrabajo** se considerará como una modalidad planificada de trabajo a distancia, que se diseña, implementa y evalúa en el tiempo con el apoyo de la institución y sus funcionarios. El segundo tipo de trabajo remoto es el de

emergencia (que llamaremos **trabajo remoto excepcional**), con ajustes sobre la marcha producto de una situación inesperada y emergente. Este es el caso de la crisis sanitaria a nivel mundial producto del COVID-19, pero también podría ser producto de catástrofes naturales, situaciones sociales, entre otras. Esta distinción ayudará a ajustar las expectativas futuras, comprendiendo que un programa de teletrabajo no será la misma experiencia que la del trabajo remoto excepcional.



¿QUÉ NO ES TELETRABAJO?

Son muchas las ideas y términos para referirse al trabajo que se realiza lejos de las oficinas mediante el uso de TIC. Para efectos del manual, es útil distinguir algunas de éstas de lo que se considerará como teletrabajo:

Trabajo desde la casa ≠ Teletrabajo

- El trabajo desde casa es una de las formas de teletrabajo. Este último puede desarrollarse desde múltiples ubicaciones, siendo el hogar solo **una** de ellas. Además, el trabajo desde casa puede ser ocasional y no regular como es el teletrabajo.

Trabajo remoto de emergencia ≠ Teletrabajo

- El trabajo a distancia o remoto de emergencia tiene un carácter excepcional y es una respuesta frente a una situación inesperada y emergente (como la crisis sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19). Además, su desarrollo no necesariamente contempla el acuerdo y las condiciones físicas o tecnológicas para la realización del trabajo. En cambio, el teletrabajo es el desarrollo planificado del trabajo a distancia y supone el apoyo de la institución y el acuerdo de sus funcionarios.

1.2. Principios para el teletrabajo

El teletrabajo debería regularse en función de los siguientes criterios normativos¹:

- ▶▶▶ Ser de carácter voluntario y reversible. Esto significa que no existe obligatoriedad para su desarrollo y que se puede finalizar manteniendo la relación laboral pactada originalmente.
- ▶▶▶ Respetar la vida privada.
- ▶▶▶ Mantener la igualdad de derechos laborales con los no teletrabajadores de la organización.
- ▶▶▶ Asegurar la protección de la información.
- ▶▶▶ Contar con una regulación sobre el equipo tecnológico computacional y equipo de seguridad y protección que debe utilizar el teletrabajador.
- ▶▶▶ Resguardar los derechos laborales, derechos colectivos y de representación de los trabajadores.
- ▶▶▶ Resguardar la salud y la seguridad laboral.
- ▶▶▶ Establecer una relación laboral (o un acuerdo formal) entre las organizaciones y cada teletrabajador.



¿QUÉ ASPECTOS FUNDAMENTALES DEBERÍA CONSIDERAR UN ACUERDO FORMAL DE TELETRABAJO? (OIT, 2020)

- La ubicación desde donde se realizará (hogar del trabajador u otro lugar)
- La jornada de trabajo
- Las herramientas de comunicación que se utilizarán
- El trabajo a realizar
- Los mecanismos de supervisión

1.3. Oportunidades del teletrabajo

El teletrabajo tiene diversos beneficios potenciales. Dependen de la naturaleza de la organización, sus funciones, sus contextos, su cultura, las características de las personas que la componen, el diseño de la iniciativa de teletrabajo y la manera en la que se pone en práctica.

¹ Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (Bruselas, 2002).



OPORTUNIDADES DEL TELETRABAJO PARA LA ORGANIZACIÓN

- Puede contribuir con la eficiencia y modernización de la gestión (Sato, 2019).
- Puede permitir optimizar recursos, debido a la reducción de costos en planta física (Cascio, 2000).
- Puede mejorar el aprovechamiento del espacio físico de las oficinas (Cascio, 2000).
- Impulsa una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados (McDonald, 2004; Martin y MacDonnell, 2012).
- Permite atraer y retener talento (Martin y MacDonnell, 2012; Crandall & Gao, 2005).
- Puede mejorar el compromiso organizacional (McDonald, 2004; Martin y MacDonnell, 2012).

OPORTUNIDADES PARA LOS TRABAJADORES

- Ahorro de costos y tiempo por desplazamientos, lo que facilita que los funcionarios dediquen más tiempo a sus familias o en actividades de ocio (Soto et. al, 2018).
- Puede mejorar la conciliación de la vida personal-laboral (Gajendran & Harrison, 2007; Soto et. al, 2018).
- Puede aumentar las posibilidades de desarrollo personal.
- Puede generar mayor inclusión de personas con capacidades diferentes.
- Mejora en la calidad de vida (Soto et. al, 2018).
- Genera mayor motivación y disminuye el estrés en contextos laborales y familiares (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998; Sullivan & Lewis, 2001).



OPORTUNIDADES PARA EL MEDIO AMBIENTE Y LA SOCIEDAD

- Dada la disminución de los desplazamientos a las oficinas, podría existir una reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental (Atkins et al., 2002; Jiang, Fu, et al., 2021; Kitou & Horvath, 2008; Shabanpour et al., 2018).
- Revitalización de las economías de zonas remotas, rurales o desindustrializadas.
- Capitalización de la multiculturalidad y la multidisciplinariedad.
- Inclusión de personas con discapacidad, de grupos vulnerables (que no pueden trabajar físicamente en las oficinas), entre otros (acompañado de las políticas adecuadas).

1.4. Riesgos del teletrabajo

Algunos de los riesgos que deben ser supervisados y monitoreados constantemente son:

►► El teletrabajo tiene diversos beneficios potenciales. Dependen de la naturaleza de la organización, sus funciones, sus contextos, su cultura, las características de las personas que la componen, el diseño de la iniciativa de teletrabajo y la manera en la que se pone en práctica.



PARA LA ORGANIZACIÓN

En caso de no hacerse una preparación adecuada, podría generarse:

- Una pérdida del sentido o identidad organizacional o de equipo. Esto debe ser conducido por un equipo capacitado y competente (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999; Thatcher & Zhu, 2006; de Vries, Tummers & Bekkers, 2018).
- Una segmentación entre algunos trabajadores presenciales y teletrabajadores (Soto et al., 2018).
- Una resistencia al cambio por parte de jefaturas y dificultades para adaptar su forma de gestionar en una modalidad para la que no se está preparado (Soto et al., 2018).
- Una falta de seguridad de la información, de protección de datos y de confidencialidad, debido a que el sistema institucional interno se ve más expuesto desde el hogar.

PARA LOS TRABAJADORES

- Una erosión de las formas de protección de los trabajadores que se han negociado a través del diálogo social a lo largo de los años y que están consagradas en los convenios colectivos existentes y la legislación de protección laboral.
- Dificultades en la integración y separación de espacios y momentos entre la vida laboral y la vida familiar y doméstica (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998; Sullivan & Lewis, 2001).
- Diferencias o brechas entre hombres y mujeres, que se integran y ven afectados de manera diferente por el teletrabajo (Gálvez et al., 2020; Hilbrecht et al., 2013; Weinbaum et al., 2018).
- Aislamiento profesional (de Vries et al., 2018).
- Extensión de la jornada y sobrecarga laboral (Beauregard et al., 2019; OIT, 2019).

A continuación, se presenta un cuadro resumen con potenciales ventajas y desventajas del teletrabajo a nivel individual, organizacional y social. A lo largo de este manual, se presentan distintas recomendaciones que apuntan a aumentar las primeras y disminuir la ocurrencia de las segundas, desde el liderazgo y la comunicación institucional, el establecimiento de acuerdos explícitos entre trabajadores y empleadores, y un proceso de planificación y adaptación al teletrabajo.

Es muy importante que tanto las ventajas y riesgos a nivel individual y organizacional sean comunicados debidamente.

►► Además, debe hacerse una especial distinción entre dos tipos de trabajo remoto tratados en este manual. El teletrabajo se considerará como una modalidad planificada de trabajo a distancia, que se diseña, implementa y evalúa en el tiempo con el apoyo de la institución y sus funcionarios. El segundo tipo de trabajo remoto es el de emergencia (que llamaremos trabajo remoto excepcional), con ajustes sobre la marcha producto de una situación inesperada y emergente.

Cuadro resumen de las ventajas y desventajas potenciales del teletrabajo

NIVEL	VENTAJAS POTENCIALES	DESVENTAJAS POTENCIALES
Individual	Flexibilidad en los tiempos laborales y personales	Aislamiento personal
	Reducción tiempo y costos en desplazamientos	Dificultad para acceder a actualización profesional
	Independencia y autonomía en gestión de jornada	Estrés laboral o personal
	Elección de lugar de residencia sin necesidad de considerar cercanía a lugar de trabajo	Condiciones de higiene y seguridad inferiores que los estándares de la oficina
	Mejora en la calidad de vida y la conciliación laboral y personal	Posibilidades de que se extienda la jornada laboral / Adicción al trabajo y carga laboral
Organizacional	Reducción costes de infraestructura	Disrupción compleja en el modo de gestión
	Atracción de talentos. Posibilidad de contratar a profesionales más cualificados	Pérdida del control del tiempo de trabajo
	Disminución del ausentismo laboral	Inversión en cambios organizativos
	Aumento de satisfacción de la plantilla que opta por el teletrabajo	Confidencialidad y seguridad de los datos
	Acceso al mercado globalizado	Posibles conflictos laborales por percepción de injusticia por parte de no teletrabajadores
	Imagen de innovación	
	Continuidad de la producción/servicios en caso de inhabilitación de las oficinas o acceso a ellas	
Social	Oportunidades laborales para grupos desfavorecidos: mujeres con cargas familiares, personas con discapacidad, población rural	Aumento de inequidad de género
	Promoción de zonas deprimidas, rurales o desindustrializadas	
	Disminución del tráfico	
	Reducción contaminación	
	Inclusión laboral de personas con discapacidad	

Fuente: Soto, Vera, Fuenzalida, Díaz y Darville (2018).

CAPÍTULO 2. CONSIDERACIONES JURÍDICAS PARA EL TELETRABAJO

Este capítulo revisa el marco jurídico del teletrabajo para el sector público chileno. Hasta ahora, el teletrabajo en el sector público no tiene una ley que lo regule de manera general y permanente; sólo existen regulaciones específicas y temporales para casos pilotos previos a la crisis sanitaria. En el sector privado es distinto²: producto de las modificaciones del Código del Trabajo, con la ley 21.220 (2020), se instaura una regulación permanente en la materia para ese sector y sólo aplicable a él como regla general³.

Cumplir las normas generales del sector público y las específicas de esta modalidad es esencial para diseñar y gestionar un programa de teletrabajo.

2.1. Marco normativo general para el teletrabajo

Como se señaló, no existe una regulación general y permanente para el sector público en esta materia, sino regulaciones puntuales y de emergencia. De esto se desprende que, por regla general, **no estaría permitido teletrabajar en la administración pública de Chile, en condiciones normales**. Un impedimento fundamental para trabajar a distancia es la obligación de controlar la **jornada ordinaria de trabajo** que está mandataada en el Estatuto Administrativo (arts. 65 y siguientes).

En ausencia de una regulación particular para el teletrabajo en el sector público, sigue siendo aplicable todo el marco general del Estatuto Administrativo (ley 18.834), como para cualquier otro funcionario, por ejemplo, en materia de:

- ▶▶ Obligaciones funcionarias
- ▶▶ Control jerárquico
- ▶▶ Carrera funcionaria
- ▶▶ Calificaciones
- ▶▶ Incompatibilidades
- ▶▶ Capacitación
- ▶▶ Seguridad laboral, entre otros muchos ámbitos.

2.2. Regulación para casos pilotos

Si bien el teletrabajo no estaría permitido en la Administración Pública, existen algunas normas **puntuales y temporales** que autorizan a algunos organismos públicos a implementarlo. Por ejemplo, para el primer piloto implementado en Chile en el Instituto Nacional de Propie-

² La ley 21.220 (para el sector privado) distingue entre **trabajo a distancia** y **teletrabajo**, en un nuevo y capítulo especial para el teletrabajo; asimismo define el teletrabajo del siguiente modo “Se denominará teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios” (art. 152 quáter G). La nueva regulación señala que se aplica todo el código laboral a dicha relación, salvo en lo regulado de modo especial.

³ El artículo 1° del Código del Trabajo, señala que **“Estas normas no se aplicarán, sin embargo, a los funcionarios de la Administración del Estado (...). Con todo, los trabajadores de las entidades señaladas en el inciso precedente se sujetarán a las normas de este Código en los aspectos o materias no regulados en sus respectivos estatutos, siempre que ellas no fueren contrarias a estos últimos”**. El último punto, eventualmente podría ser interpretado en el sentido que el teletrabajo en el sector público debe ser regulado por este código del trabajo si se estima que las normas del sector público no lo regulan suficientemente, cuestión poco probable, pero que debe dictaminar la Contraloría y los tribunales si surgiera una controversia al respecto.

dad Industrial, INAPI, el Artículo 43 de la ley N°20.971⁴ (2016) facultó hasta el año 2019 al director de dicha institución a: (a) “eximir del control horario” de la jornada de trabajo hasta el 10% de la dotación máxima, y (b) regular esta modalidad mediante una **resolución administrativa** en cuanto a:

- ▶▶▶ Selección de los voluntarios para ejercer esta nueva modalidad
- ▶▶▶ Modos de asignación de tareas
- ▶▶▶ Modos de rendición de cuenta
- ▶▶▶ Protocolos de seguridad
- ▶▶▶ Medidas de control jerárquico

Cabe destacar que dicha regulación mediante **resolución administrativa** tiene un rango menor que la ley del Estatuto Administrativo (18.834), así que debe armonizarse con ella. En otras palabras, dicha resolución puede hacer adaptaciones prácticas, pero en ningún caso puede ir contra lo establecido en el Estatuto.

Otras leyes posteriores⁵ han extendido la misma posibilidad a otras instituciones públicas (SUSESO, INE, Chile Compra y Contraloría⁶), ampliando el plazo de autorización (al 2022), y el máximo de la dotación elegible para esta modalidad no sujeto a control horario.

2.3. Regulación por emergencia sanitaria del trabajo remoto excepcional

Existe una regulación general y de emergencia por la crisis sanitaria, establecida en el Dictamen 3.610 de la Contraloría General de la República⁷ (17 de marzo de 2020) sobre “medidas de gestión que pueden adoptar los órganos de la Administración del Estado a propósito del brote de COVID-19”. Esta regulación se fundamenta, entre otras normas, en el art. 45 del Código Civil sobre el **caso fortuito**. En resumen, dicho dictamen señala que mientras dure la “situación de excepción”:

- ▶▶▶ Los jefes superiores de los órganos de la Administración del Estado se encuentran facultados para disponer que los servidores públicos, independiente de la naturaleza de su vínculo jurídico, “cumplan sus funciones mediante trabajo remoto desde sus domicilios u otros lugares”.
- ▶▶▶ Se podrán establecer “programas especiales de trabajo que permitan el ejercicio del control jerárquico”.
- ▶▶▶ Se podrán establecer horarios de ingreso y salida diferidos, con el objeto de evitar aglomeración de personas en la utilización del transporte público.
- ▶▶▶ Se deberá explicar la modalidad que se adopte, mediante un acto administrativo fundado.

⁴ Ley que regula principalmente aguinaldo y beneficios para el sector público, donde se incorporaron otros ámbitos puntuales como el tema del teletrabajo.

⁵ Ley 21.196 (2019).

⁶ Revisar artículo 45 y 46 de la ley 21.126 <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1126745>.

⁷ Base de Dictámenes, Contraloría General de la República. Recuperado el 22 de julio de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/003610N20/html>.

2.4. Regulaciones de higiene y seguridad

Así como ocurre con las regulaciones establecidas en el Estatuto Administrativo y su aplicabilidad a la condición de teletrabajo, otras leyes pertinentes o especiales también aplican a esta modalidad laboral. Entre ellas destaca la ley 16.744⁸ sobre **Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales** (art.2 letra b), la cual establece que:

- ▶▶▶ Todos los empleadores deben estar afiliados al Instituto de Seguridad Laboral (ISL), salvo que se opte por afiliarse a alguna mutualidad (art. 4°).
- ▶▶▶ Serán accidentes del trabajo, entre otras condiciones, aquellos que ocurran en “el lugar de trabajo”. En la modalidad de teletrabajo, será el que esté definido para el caso particular en la resolución del servicio que corresponda (por ejemplo, en el hogar).
- ▶▶▶ Para el caso del ISL y Mutualidades, la ley otorga facultades especiales como regulador y fiscalizador a la Superintendencia de Seguridad Social.
- ▶▶▶ Le corresponde al Servicio Nacional de Salud la competencia general de supervigilancia y fiscalización de la prevención, higiene y seguridad de todos los sitios de trabajo.
- ▶▶▶ Los empleadores tienen el **deber de establecer las medidas preventivas** en función de las medidas prescritas por el Servicio Nacional de Salud o el organismo administrador del seguro. De lo contrario, se exponen a multas establecidas en el código sanitario, a aumentos de primas y a ser responsables ante eventuales daños y perjuicios económicos, así como a la clausura del lugar de trabajo (art. 68 y siguientes).

▶▶▶ *Hasta ahora, el teletrabajo en el sector público no tiene una ley que lo regule de manera general y permanente; sólo existen regulaciones específicas y temporales para casos pilotos previos a la crisis sanitaria. En el sector privado es distinto: producto de las modificaciones del Código del Trabajo, con la ley 21.220 (2020), se instaura una regulación permanente en la materia para ese sector y sólo aplicable a él como regla general*

⁸ Ley 16.744. Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado el 22 de julio de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650>.

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO

El teletrabajo es una modalidad laboral que se inserta en la organización, incluyendo características específicas, como su historia, cultura, misión institucional y los servicios que entrega. Como otros cambios organizacionales, para afrontar este proyecto de manera adecuada es fundamental gestionar el teletrabajo desde un enfoque sistémico, estratégico⁹ e integrador y no como una política institucional aislada.

La puesta en marcha de un programa de teletrabajo podría empujar otros cambios en la organización, tales como un uso más intensivo de herramientas digitales, nuevas maneras de coordinación y comunicación, o formas diferentes de medir el desempeño. Para hacerse cargo de las transformaciones organizacionales derivadas del teletrabajo, podrían resultar útiles algunas preguntas como las siguientes:

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN Y PREGUNTAS
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo afecta el teletrabajo a las áreas estratégicas del servicio? • ¿Cómo afecta al modelo organizacional del servicio, más allá de cada área específica? • ¿Cómo se relaciona el teletrabajo con otros cambios que está impulsando la organización? • ¿Cómo contribuye el teletrabajo a los objetivos? • ¿Qué ajustes o énfasis debieran hacerse para que esto ocurra? <p>Articular una iniciativa de teletrabajo con la estrategia generará sinergias y facilitará su implementación; si es contradictoria o muy desalineada, la implementación será más dificultosa o podría requerir adaptaciones mayores.</p>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relacionan las jefaturas con los teletrabajadores? Es decir, ¿cómo cambia el tipo y también los énfasis del liderazgo en una iniciativa de este tipo? • ¿Cómo se dirige y brinda apoyo a los equipos? • ¿De qué manera esta modalidad puede afectar al desarrollo del trabajo?
Personas	<p>Aquí es donde más elementos claves y específicos surgen sobre el teletrabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relaciona con la conciliación entre la vida laboral y personal? <p>Otro aspecto central es la salud laboral y, en particular, la salud mental en condiciones de teletrabajo. Temas de equidad, inclusión, atracción de talento, flexibilidad, también suelen estar asociados al teletrabajo. Dado todo esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo deben actualizarse las políticas de gestión de personas en esta materia?

⁹ Existen distintos enfoques sistémicos y estratégicos, muchos de ellos bastante parecidos, por ejemplo, en el ámbito de la calidad, como el EFQM, Malcom Baldrige, *Common Assessment Framework* (CAF), o del tipo modelo estratégicos, como el Norton y Kaplan (BSC, Mapas Estratégicos), o modelos propios del sector público chileno, empujados en materia de gestión de personas por el Servicio Civil o en políticas de género por ejemplo.

Gestión de procesos ¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos, ¿están suficientemente maduros para montar nuevos sistemas de control de productividad o de coordinación, o sistemas tecnológicos? • ¿Qué cambios adicionales podrían ocurrir ante este nuevo escenario?
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo y/o con qué indicadores se pueden medir los avances deseables? <p>Algunas dimensiones relevantes serían la productividad, satisfacción laboral, reducción de recursos, etc.</p>
Aprendizaje e innovación	El teletrabajo es una innovación en sí mismo. Así, durante su puesta en marcha exigirá distintas iteraciones y adaptaciones, así como procesos y prácticas que observen el fenómeno y gatillen aprendizajes y mejoras de modo cíclico.

Esta sección ofrece **7 etapas claves** a considerar para comenzar la planificación estratégica del teletrabajo alineado con la institución, viendo el diseño como un proceso de aprendizaje e innovación en sí mismos.



3.1. Análisis de la estrategia

La primera etapa es establecer los objetivos del programa de teletrabajo y su vinculación con los objetivos estratégicos de la institución. La definición de objetivos y metas debe incorporar la perspectiva de diversos actores de la organización, lo que aumentará su pertinencia, legitimidad y factibilidad de implementación.

3.1.1. ¿Qué se espera lograr?

La pregunta sobre qué se espera lograr con el programa de teletrabajo en su institución orientará la definición de los objetivos, metas e indicadores de este. La siguiente tabla sintetiza algunos de los objetivos generales y específicos de iniciativas de teletrabajo impulsadas por otras organizaciones públicas y pueden servir de referencia para su propia definición¹¹.

►► La puesta en marcha de un programa de teletrabajo podría empujar otros cambios en la organización, tales como un uso más intensivo de herramientas digitales, nuevas maneras de coordinación y comunicación, o formas diferentes de medir el desempeño.

¹⁰ En el caso del INAPI se relata la importancia basal del modelo de procesos que habilitó los cambios tecnológicos y estos, a su vez, la posibilidad de teletrabajar en el caso de ellos. Algo parecido ocurrió en SUSESO.

¹¹ Existen diversos documentos, manuales y guías que plantean la importancia de una correcta definición de objetivos. Si desea complementar esta información con experiencias internacionales se recomienda mirar los manuales puestos en las referencias como por ejemplo el manual "New South Wales Government".

OBJETIVO GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Mejorar las condiciones de los teletrabajadores para una mayor conciliación entre la vida laboral y personal.	Reducir carga de viajes (tiempo y distancia recorrida).
	Potenciar los beneficios para los teletrabajadores y la organización.
	Potenciar las oportunidades de mejora del trabajo para los grupos destinatarios, como las madres trabajadoras y las personas con discapacidad.
	Favorecer la atracción de nuevos talentos y su retención.
	Velar por que no se reproduzcan los estereotipos de género con esta modalidad laboral.
Asegurar la productividad.	Mantener y/o mejorar la prestación de servicios a clientes y ciudadanos internos y externos.
	Optimizar los recursos (reducción costos de oficina, aumentar uso de tecnología).
Favorecer y colaborar con las condiciones socioambientales y sistémicas del entorno.	Reducir la contaminación, el consumo de energía y la congestión del tráfico.

3.1.2. Alcances del programa de teletrabajo

Siendo un proceso de cambio, se recomienda que el teletrabajo se implemente de forma gradual y controlada, favoreciendo la adaptación y aprendizaje de la institución y sus personas¹². Definir un alcance acotado del programa favorecerá dicha adaptación, por ejemplo,

ofreciendo el teletrabajo a un grupo particular de personal en función del tipo de trabajo que realiza, y/o por un período de tiempo limitado.

Si ya se ha iniciado un proceso de trabajo remoto por condiciones excepcionales (como la crisis sanitaria u otras), dicha experiencia puede servir para evaluar lo realizado y planificar ajustes para una modalidad más permanente de teletrabajo.



Evidentemente, existen varias decisiones asociadas al alcance del programa de teletrabajo en las organizaciones. Al menos, se deberían considerar los siguientes aspectos:

- Identificación de los participantes: ¿quiénes y cuántos son? (áreas, teletrabajadores, jefaturas)
- Duración del programa
- Momento de inicio del programa: ¿cuándo inician?
- Metodología de evaluación
- Mecanismos de ajuste
- Asignación de presupuesto

3.2. Evaluación de condiciones actuales

A diferencia del trabajo remoto de emergencia, que debió implementarse de forma repentina, un programa

¹² El implementar un programa como este así de forma controlada permite ir observando con más claridad los efectos de la implementación, distinguiendo lo que es efectivamente causado por el teletrabajo versus otros factores, y eventualmente la intensidad del efecto. INAPI es un excelente ejemplo de este modo de implementación.

formal de teletrabajo considera previamente¹³ planificación, criterios de gradualidad, asignación de recursos y tiempo de preparación. No considerar dichas condiciones podría generar efectos organizacionales contraproducentes, tales como falta de coordinación y/o comunicación, falta de recursos tecnológicos para asegurar la continuidad de procesos claves, fricciones entre los equipos de trabajo, entre otros.

Así, la pregunta rectora es:

...

Actualmente, ¿están las condiciones para iniciar un programa formal de teletrabajo en la organización?

El primer paso para atenderla es realizar un diagnóstico de la organización y sus condiciones para enfrentar el cambio que significa el programa. Si el servicio aún no cuenta con dichas condiciones, pero igualmente quiere impulsar un programa de teletrabajo, la planificación deberá considerar entre sus pasos iniciales satisfacer dichos requisitos y destinar los recursos necesarios para ello. Si no es posible cumplir con estos estándares mínimos, se recomienda postergar la decisión de impulsar un programa de teletrabajo para un momento más propicio.

3.2.1. Personas

Es relevante contar con información respecto de las percepciones, actitudes y el bienestar de las personas, procurando que los datos sean comparables en el tiempo para evaluar y/o entender los efectos del teletrabajo en los funcionarios. Un instrumento esencial para recopilar esta información son las encuestas, que permiten

tener información previa y posterior a la implementación. En ellas se deben medir materias como el clima organizacional, la satisfacción laboral de funcionarios y su conciliación del trabajo y vida personal.

Sin datos que permitan comparar la situación de funcionarios teletrabajadores y no teletrabajadores en el tiempo, es muy difícil hacer una buena evaluación de lo que se está haciendo. En caso de no contar con encuestas de clima organizacional o instrumentos afines, se sugiere realizar un diagnóstico preliminar, que considere:

- ▶▶ Los tipos de **liderazgo**, examinando las habilidades y competencias elementales de sus autoridades y jefaturas para impulsar esta nueva modalidad laboral. En general, algunas de las competencias deseables para las jefaturas podrían requerir un refuerzo o verse exigidas con nuevos estándares, tales como saber escuchar, tener visión y capacidad para inspirar, habilidades para demostrar empatía, comunicar oportunamente, transmitir confianza, entre otros. Quien ejerza funciones de liderazgo requerirá, en específico, una disposición favorable a la innovación y al uso de tecnologías. Por el contrario, si hay líderes que estén presentando dificultades relevantes con la conducción de sus equipos, sería recomendable comenzar trabajando dichos elementos antes de afrontar un proceso de cambio.
- ▶▶ **Liderazgo de los funcionarios**, observando cómo enfrentarían las asociaciones de funcionarios (u otros liderazgos) un proceso de cambio por teletrabajo. Al respecto, se sugiere observar cómo se han enfrentado otros procesos de cambios en el pasado y si existen conflictos o situaciones no resueltas que pudieran afectar el proceso actual. Atienda dichas dificultades antes de impulsar el teletrabajo y considere un espacio mayor en su planificación para el trabajo con las asociaciones y los liderazgos entre funcionarios.

¹³ De todos modos, se sugiere que las organizaciones desarrollen planes que favorezcan la implementación de trabajo remoto de emergencia en caso de requerirse, pensando en situaciones como la crisis sanitaria u otras situaciones excepcionales que pudieran afectar el desarrollo de labores en las dependencias del servicio.

►► **Cultura organizacional**, identificando aquellos valores y prácticas que caracterizan a la institución antes de implementar el teletrabajo. Por ejemplo, si la organización ha presentado resistencia al cambio en otros procesos de innovación institucional o si existe una valoración muy alta por la comunicación presencial en los equipos de trabajo, podría requerir mayores esfuerzos a la hora de pensar en el teletrabajo. Se sugiere observar qué tan flexible es la organización, con qué herramientas y estructuras de gestión organizacional cuenta (por ejemplo, si existe una unidad sólida de desarrollo de personas o no), cuál es la valoración de la innovación, entre otros elementos. Un diagnóstico o evaluación de la cultura organizacional resulta de mucha ayuda en la proyección de los escenarios y cómo abordarlos en la transición al teletrabajo.

►► **Competencias** de funcionarios, jefaturas y la alta dirección, identificando el manejo elemental de herramientas digitales (software de oficina, conexión con sistemas centrales), autonomía, comunicación y gestión del tiempo. Si el diagnóstico revela que estas competencias no existen o no cuentan con estándares adecuados, será necesario preparar un plan de capacitación y desarrollo de dichas habilidades.

Más que buscar diagnósticos detallados, la evaluación anterior debería apuntar a detectar si existen situaciones críticas no resueltas que impliquen mayores tiempos de preparación y adaptación.

3.2.2. Procesos

Pensando en las funciones críticas de la organización, se deberá identificar con claridad los cargos o funciones teletrabajables, de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. El cambio también significa revisar actividades y procesos de apoyo, tales como los sistemas de selección de trabajadores existentes en la organización, capacitaciones y sistemas de

evaluación de personas, de manera que estén alineados con esta nueva forma de trabajar.

Asimismo, es esencial que los sistemas de evaluación del desempeño tengan la flexibilidad suficiente para adaptarse a las nuevas condiciones y que se establezcan programas de mejora en las competencias necesarias. Es importante preguntarse de qué forma será evaluado el desempeño de los teletrabajadores y los no teletrabajadores, comprendiendo las diferencias, si es que las hay, y resolviendo cómo se gestionaría. Esto implicaría, en la medida de lo posible, contar con mecanismos de evaluación por resultados u otros, que se enfoquen en la calidad y oportunidad de los productos y tareas solicitadas.

Algunas preguntas guías podrían ser:



- ¿Qué funciones o tareas requieren la presencialidad? ¿Qué aspecto específico del trabajo en las dependencias genera esta necesidad?
- ¿Cómo cambia la relación entre áreas y funciones del servicio si algunas de ellas cambian a modalidad de teletrabajo?
- ¿El servicio cuenta con indicadores de cumplimiento de objetivos o productividad? ¿En qué áreas?
- ¿Existe claridad respecto de los resultados esperados y de aquello que se considera como "producto terminado" por parte de los trabajadores?
- ¿El servicio puede desarrollar modos de observar el desempeño de sus funcionarios, que no dependan de la presencialidad?

3.2.3. Recursos

Para iniciar un programa de teletrabajo es importante considerar los distintos recursos que requerirá la organización y la inversión necesaria para conseguirlos. Si bien estos puntos se ahondan en la sección 3.6, una evaluación de condiciones previas debería considerar si la organización está enfrentando restricciones financieras importantes, que pudieran acotar el presupuesto disponible para procesos de cambio. La implementación del teletrabajo podría significar adquirir nuevas herramientas tecnológicas, instalar capacidades, entre otras medidas.

Por su naturaleza, el teletrabajo requiere el uso de herramientas digitales de forma adecuada. Algunos de los aspectos a evaluar son:

- ▶▶▶ Infraestructura tecnológica necesaria para desarrollar el trabajo a distancia (hardware y software). Por ejemplo, dispositivos móviles, redes virtuales privadas, instrumentos para apoyar la gestión documental electrónica (incluyendo firma digital), plataformas colaborativas, plataformas para videollamadas, entre otras.
- ▶▶▶ El soporte TIC de la organización, especialmente en los primeros meses de la puesta en marcha.
- ▶▶▶ La seguridad de la información, considerando cuáles son los riesgos de que la información salga de los sistemas de la organización.



Si es jefatura, para evaluar las necesidades de equipamiento y tecnología se sugiere responder:

- ¿Qué soporte tecnológico se requiere para que sus trabajadores puedan trabajar a distancia? Por ejemplo: red virtual privada, gestión de documentos en formato electrónico, firma electrónica, plataformas de trabajo colaborativo (mensajería y videollamadas), otras específicas a las funciones del servicio.
- ¿Qué tan digitalizados están los procesos claves de la organización?
- ¿Qué equipamiento requiere? Por ejemplo: computadoras, impresoras y líneas telefónicas.
- ¿Cómo se adquirirá, mantendrá y reparará el equipamiento?
- ¿Quién velará por que el trabajador tenga una buena conexión de internet en el hogar?
- ¿Cómo accederá el teletrabajador al servidor de la organización, el correo electrónico y los archivos de datos electrónicos?
- ¿Cómo se atenderá a la seguridad de la información?

CONDICIONES BASALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL INAPI (EVALUACIÓN DE CONDICIONES PREVIAS):

El análisis ex post de la experiencia de INAPI indica que, previo al teletrabajo, existieron elementos basales que, de no haber existido, hubieran dificultado o habrían hecho poco factible implementar el teletrabajo. Los elementos basales en el ámbito tecnológico, organizacional y cultural identificados por INAPI que facilitan el diseño, implementación y evaluación del teletrabajo, se describen a continuación:

a) Plataformas informáticas como parte de la estrategia institucional

El INAPI ha impulsado como línea estratégica el desarrollo informático y la modernización de su gestión, con foco en el uso de tecnologías de la información y comunicación, donde el 100% de la tramitación es en línea. Todos los expedientes de marcas y patentes se encuentran digitalizados, facilitando así su uso, velando por la seguridad de los mismos. Recientemente se consiguió eliminar el uso del papel en los procesos de tramitación de marcas y patentes al implementar la firma digital avanzada.

b) Liderazgo de la alta dirección y alineamiento institucional

El liderazgo y compromiso de la alta dirección junto a una disposición innovadora para introducir nuevas prácticas y modificar procesos, son elementos claves de la visión transformadora que se requiere para incorporar nuevas prácticas en una institución, que permitan alcanzar sus objetivos.

c) Sistema de información de gestión integrado y validado

La instalación de un sistema de teletrabajo requiere disponer de un sistema de definiciones estratégicas que vincule, a través de relaciones causales, los objetivos estratégicos hasta el nivel de indicadores de desempeño individual. Una estructura de estas características se consolida sobre la base de un sistema de información de gestión ampliamente validado en la institución, con funcionarios que aceptan y valoran ser medidos a través de indicadores cuantitativos.

d) Evaluación del desempeño vinculado a las métricas de producción

Desde el año 2013, INAPI cuenta con un reglamento especial de calificaciones que incluye indicadores cuantitativos de producción, calidad y oportunidad para evaluar desempeño individual. Esta práctica ha fomentado una cultura de medición y rendición de cuenta por las acciones realizadas y ha mejorado el alineamiento de objetivos estratégicos con el desempeño buscado. Este alineamiento ha permitido que el personal comprometa indicadores objetivos de producción anual, que son las mismas tareas y actividades que suscriben los teletrabajadores en los Convenios de Aceptación y Desempeño, instrumento mediante el cual se acuerdan las condiciones de prestación de servicios en esta modalidad de trabajo.

INAPI (2018, pp. 55-56).

3.3. Establecimiento de un comité técnico y coordinación del programa

Las organizaciones generalmente se benefician al establecer un comité técnico compuesto por distintos actores especialistas y presidido por el coordinador del programa, tanto para su diseño como para la fase inicial de implementación y evaluación. El comité es una buena práctica observada en casos exitosos de teletrabajo, especialmente en las etapas iniciales de desarrollo de esta modalidad laboral.

El comité deberá ser heterogéneo en su composición, velando por criterios técnicos y de representación, incluyendo la participación de las asociaciones de funcionarios, consideraciones de paridad de género, entre otros. Así, un buen comité técnico está integrado por, al menos, las siguientes personas y unidades organizacionales (sujeto al tamaño y estructura de la organización):

- ▶▶▶ Representantes de la alta dirección de la organización. En general, lideran el comité y tienen potestades suficientes para respaldar la gestión del comité.
- ▶▶▶ Unidad de personas.
- ▶▶▶ Asociación(es) de funcionarios.
- ▶▶▶ Unidad de tecnologías de información y comunicaciones.
- ▶▶▶ Responsables de seguridad y salud en el trabajo (o prevención).
- ▶▶▶ Unidad de finanzas.
- ▶▶▶ Unidad de administración.
- ▶▶▶ Unidad jurídica.
- ▶▶▶ Jefaturas de las áreas estratégicas de la organización.

- ▶▶▶ Encargado de las comunicaciones internas de la institución.

El papel del comité es proporcionar orientación sobre cuestiones tales como el desarrollo y la gestión de personas, la relación con otros actores, la planificación financiera, gestión de riesgos, las TICs, la evaluación del desempeño, así como la formulación de encuestas y el diseño de material promocional, entre otros.

El comité técnico definirá un mecanismo de funcionamiento, considerando reuniones periódicas, actas de trabajo y mecanismos de comunicación. Asimismo, liderará la planificación del programa y la definición de un cronograma de trabajo.

Una vez que el programa esté en marcha, las funciones del comité serán la supervigilancia del programa del teletrabajo y la resolución de problemas en su implementación. Además, deberá evaluar el progreso del programa —por ejemplo a seis y 12 meses desde su inicio— y corregir o rediseñar los elementos que haga falta. Con el tiempo, el comité podría transformarse en una figura estable o ser reemplazado por una estructura más permanente al interior de la organización. En este último escenario, la unidad de gestión de personas podría quedar a cargo de la implementación regular del teletrabajo.



En las etapas iniciales, el comité deberá asesorar sobre:

- Diseño de un plan.
- Identificación de problemas.
- Desarrollo de criterios de selección.
- Desarrollo de metodología para evaluar el programa.
- Definición de roles para el seguimiento, incluido el del propio comité técnico.

Se recomienda designar y/o elegir un coordinador al interior del comité. Independientemente de cómo sea seleccionado, es fundamental que cuente con el apoyo de la alta dirección de la organización y pueda acceder a ella, presentando avances y/o requerimientos del programa, su diseño e implementación. Los candidatos ideales son personas con habilidades en administración, políticas organizacionales y gestión de personas, que hayan sido parte de proyectos y/o programas de cambio anteriormente.

El tiempo que el coordinador deba destinar al programa de teletrabajo dependerá del tamaño de su organización y el número de teletrabajadores, así como del alcance del programa. En las etapas iniciales de su programa de teletrabajo, podría ser un trabajo de tiempo completo.

►►► *Las organizaciones generalmente se benefician al establecer un comité técnico compuesto por distintos actores especialistas y presidido por el coordinador del programa, tanto para su diseño como para la fase inicial de implementación y evaluación.*



COORDINADOR DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO

El encargado o coordinador gestiona las actividades técnicas y administrativas, así como los apoyos necesarios para el buen despliegue del programa de teletrabajo. Sus principales tareas son:

- Identificar áreas de la organización donde aplicar el teletrabajo.
- Fijar los objetivos y criterios de evaluación.
- Documentar el plan definido por el comité técnico.
- Promover el desarrollo de procedimientos y lineamientos para el teletrabajo.
- Promover el avance del programa con los distintos actores claves de la organización.
- Identificar los criterios de selección por tipos de tareas.
- Coordinar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y formación de teletrabajadores.
- Organizar los distintos recursos, tales como equipamiento de instalaciones y servicios.
- Establecer un sistema de retroalimentación eficaz entre la dirección, los teletrabajadores y sus jefaturas para evaluar el desempeño.
- Apoyar a teletrabajadores y jefaturas a resolver problemas.
- Informar el progreso del programa a los directivos de la organización y representantes de la asociación de funcionarios.
- Se aconseja, además, que el coordinador se ponga en contacto con otros coordinadores de los programas de teletrabajo de otras instituciones.

BUENA PRÁCTICA

La SUSESO, a través de su autoridad, aprobó la propuesta de un proyecto de teletrabajo, y en consecuencia conformó un comité que abordó diferentes dimensiones del teletrabajo como un proceso integral de modernización de la función pública.

Este fue de carácter interdisciplinario integrado por el Departamento de Administración y Finanzas, Gestión y Desarrollo de Personas, Departamento de Tecnología y Operaciones Prevención de Riesgos Laborales, Control de Gestión, Asociación de Funcionarios y Comunicaciones. El objetivo del comité fue identificar los puntos críticos que se debían abordar para generar un diseño de la modalidad de teletrabajo, así como también generar las bases para una correcta implementación del proyecto.

El comité se organizó a través de seis comisiones que se discutieron en conjunto y se definieron como relevantes para el diseño, las cuales fueron las responsables de abordar los aspectos legales, la participación funcionaria, la higiene, la seguridad laboral y los riesgos psicosociales, la calidad de vida laboral y la conciliación laboral-familiar-personal, las tecnologías y seguridad de la información y la productividad, la formación, la capacitación, la sociabilización, entre otras.

La conformación de un comité para la SUSESO fue fundamental para asegurar una correcta elaboración del diseño y su posterior implementación.

Fuenzalida y Soto (2021).

3.4. Plan de implementación

Desarrollar un plan de implementación para el programa de teletrabajo permitirá establecer metas, plazos y procedimientos para todos los participantes involucrados. Este plan también ayudará a establecer los límites del programa y especificar responsabilidades, junto con comenzar a desarrollar herramientas para el seguimiento del programa.

El plan deberá considerar espacios de prueba, error y adaptación permanentes y controladas, que permitan realizar ajustes oportunos sin sufrir grandes costos organizacionales, considerando también etapas que resulten coherentes a las características de la organización. El plan del programa debe incluir:

- ▶▶ Descripción del programa, que indique el propósito, alcance, objetivos, términos generales, beneficios y oportunidades del programa.
- ▶▶ Descripción de los principales hitos de preparación (por ejemplo: capacitaciones, compra de equipos, entre otros) y la secuencialidad crítica de actividades.
- ▶▶ Consideración de reuniones periódicas de seguimiento al proceso y adaptación.
- ▶▶ Responsabilidades del personal encargado de administrarlo.
- ▶▶ Línea de tiempo que enumere las actividades del programa y el marco de tiempo para completar cada una de ellas.
- ▶▶ Plan de actividades y personas responsables.
- ▶▶ Plan de evaluación del programa que enumere los objetivos del programa y las metas e indicadores de desempeño asociados.

- ▶▶ Estado de gastos del programa sobre preparación y seguimiento del presupuesto.
- ▶▶ Descripción de las funciones del comité técnico y el coordinador, así como los mecanismos de contacto en caso de inquietudes a lo largo del proceso.
- ▶▶ Identificación de los procesos internos o áreas que pudieran requerir adaptaciones en su forma de trabajo, ante una modalidad a distancia.

A la hora de la implementación resultará crucial tener en consideración este plan general, de tal forma que cada área que esté transitando al teletrabajo pueda implementarlo en detalle, considerando sus propios procesos claves.



En la elaboración del plan de trabajo también será importante considerar:

- Legislación vigente
- Convenios a realizar con los trabajadores
- Normativa de seguridad y salud ocupacional
- Políticas y directrices organizativas
- Gestión de responsabilidad y riesgo para la institución y sus funcionarios
- Seguridad y confidencialidad de la información
- Comunicación y tecnología
- Tributación y seguros

3.4.1. Búsqueda de apoyo

Como se menciona con anterioridad, la implementación del teletrabajo implica un proceso de cambio a nivel institucional, donde es importante contar con el apoyo a nivel directivo y de los equipos de trabajo. Para ello, será útil documentar el plan de implementación de manera detallada y, a la vez, convocante a los equipos y autoridades, incluyendo los detalles de cómo, dónde y cuándo los trabajadores podrían trabajar a distancia.

Será útil citar los resultados de investigaciones de organizaciones similares a la suya para demostrar los posibles beneficios para la organización. Revise artículos de revistas, trabajos académicos, libros sobre trabajo a distancia y busque información en sitios especializados de teletrabajo (puede dirigirse a la sección de Bibliografía de este manual). Esta información también será útil más adelante, para familiarizar a los funcionarios con la propuesta de teletrabajo, considerando las metas y objetivos de esta iniciativa para la organización.



Un documento para la búsqueda de apoyo debería contener al menos:

- Los objetivos del programa
- Los pilares del teletrabajo para la organización
- Una propuesta límite de tiempo
- La descripción de las ventajas y oportunidades del teletrabajo para la organización
- Una discusión sobre posibles dificultades de la puesta en marcha del programa



3.4.1.1. Apoyo y liderazgo de las jefaturas

Las jefaturas directas de teletrabajadores podrían ser un grupo difícil de convencer. Entre las inquietudes comunes que podrían surgir en este grupo se consideran:



- ¿Cómo me afectará el teletrabajo?
- ¿Cómo cambiará mi método de gestión y la prestación de servicios?
- ¿Cómo sabré que los teletrabajadores están realmente trabajando?
- ¿Cómo sé que el trabajo que están haciendo es de la calidad requerida?
- ¿Habrá problemas de comunicación entre los integrantes del equipo?
- ¿Habrá suficiente personal para responder a consultas in situ?

El comité o coordinador deberá reunirse con las jefaturas para discutir sus inquietudes y ofrecer soluciones, utilizando experiencias de organizaciones similares como ejem-

plo. Familiarizarlos con el teletrabajo y convocarlos a las instancias de diseño resultará útil, de modo que puedan plantear ideas sobre cómo adaptar el programa a las necesidades e inquietudes propias de sus áreas. Una relación exitosa entre la dirección y teletrabajadores se basa en la confianza y responsabilidades claramente definidas.

3.4.1.2. Apoyo y liderazgo de los funcionarios y asociaciones

Las asociaciones de funcionarios pueden estar preocupadas por cómo los derechos y beneficios de los trabajadores se verán afectados por el programa (ej. salario, derechos de licencia, responsabilidades laborales). Frente a esto, es importante que las condiciones de trabajo sean las mismas para los teletrabajadores que para todos los trabajadores de la organización, y que se transmita este mensaje de forma clara.

Se sugiere que el comité se reúna con los representantes de la asociación de funcionarios si estos no están incluidos en el mismo, y los familiarice con la propuesta de teletrabajo. Consulte a los representantes sobre el programa antes de que comience y entregue garantías para que ellos puedan comentar, brindar aportes y asegurarse de que sus miembros estén protegidos a lo largo de todo el proceso.

Las asociaciones de funcionarios también pueden asesorar sobre cómo el teletrabajo afecta los acuerdos de la institución y ayudar a planificar un acuerdo de teletrabajo que incluya elementos tales como:

- ▶▶▶ Selección de teletrabajadores
- ▶▶▶ Protección de sueldos y beneficios
- ▶▶▶ Horarios laborales
- ▶▶▶ Visitas de administradores a lugares de teletrabajo
- ▶▶▶ Suministro de equipo y mobiliario adecuados

- ▶▶▶ Seguimiento de los resultados del trabajo de los teletrabajadores
- ▶▶▶ Capacitación
- ▶▶▶ Situación de los teletrabajadores
- ▶▶▶ Carácter voluntario y reversible del teletrabajo

Además de las asociaciones, los funcionarios podrían plantear inquietudes o resistencias al programa, así como existir diferencias entre quienes se sumen al programa y quienes mantengan una modalidad de trabajo regular. Por ejemplo, los últimos podrían percibir que tendrán que realizar trabajo adicional a quienes teletrabajan o tener percepciones erradas respecto de la productividad. Para ello, es imprescindible informar a todos sobre el programa, teniendo claro que no todos los trabajos o todo el personal está igualmente habilitado para el teletrabajo (ver Sección 4.7).

Asimismo, informe de forma oportuna respecto a los sistemas, procedimientos y mecanismos de comunicación que se emplearán. Reúname con los funcionarios en grupos de trabajo y asegúrese de que todos comprendan cómo se trabajará en la nueva modalidad, explicitando también a quienes no teletrabajan respecto del tipo de tareas que los teletrabajadores realizarán. Nunca está de más difundir ampliamente, por todos los canales de comunicación, la existencia de una iniciativa de cambio.

3.4.1.3. Identificación de líderes de cambio

Cuando se promueva y presente la propuesta, surgirán líderes de cambio que podrán ayudar a promover el concepto. El comité deberá identificar dichos líderes, ofrecerles asesoramiento especializado y hacerlos parte del proceso. Estos podrían ser trabajadores, jefaturas, incluso unidades organizacionales completas que sean líderes o referentes para otras áreas por su influencia en los demás, su capacidad, su experiencia o la excelencia de su desempeño.

3.4.2. Definición de los cargos y funciones aptos para teletrabajar

Se sugiere que los directivos acompañen a las diferentes áreas de la organización en el análisis de sus procesos, construyendo un mapa claro de dónde se ubican los posibles cargos teletrabajables, si existen condiciones según tipos de contrato, niveles y/o áreas, así como cupos disponibles. Asimismo, esta reflexión considera la valoración de los recursos necesarios para efectuar los procesos de selección capacitación y seguimiento de posibles teletrabajadores.

Si durante la pandemia han existido experiencias de trabajo remoto de emergencia exitosas, se sugiere sistematizarlas para incorporarlas al plan. Para esto, se sugieren las siguientes preguntas:



- ¿Es posible establecer objetivos medibles de las tareas desempeñadas por los trabajadores?
- ¿La organización tiene trabajadores cuya actividad principal está relacionada con el procesamiento de información o generación de conocimiento?
- ¿La organización cuenta con cargos susceptibles de ser trabajados a distancia?
- ¿La política de seguridad de la información supone restricciones para tratar algún dato o documento fuera de las instalaciones físicas del servicio?
- ¿Existe disponibilidad para instalar las herramientas requeridas para el trabajo a distancia: líneas telefónicas, conexión a internet, servicios de mensajería, chat y videoconferencia?
- El área o cargo, ¿tiene contacto presencial con el usuario? ¿Tienen a su cargo un gran número de personas?

Según diversas consideraciones de recursos y la gradualidad de la implementación del programa, podrán existir cupos limitados, en cuyo caso se deberán consi-

derar criterios de priorización y/o selección entre los candidatos idóneos.

BUENA PRÁCTICA

Al inicio de este proyecto, la SUSESO contaba con las condiciones definidas como habilitantes: funciones que se pudieran medir en base a un indicador de productividad y tecnología que facilitara el teletrabajo y a través de la cual se realizaran y controlaran dichas funciones. Sin embargo, desde la conformación del Comité Técnico y el establecimiento de las temáticas a abordar con una visión integral, se dieron cuenta que las condiciones que cumplían para ser parte de los servicios que participan en el proyecto piloto no eran suficientes.

La SUSESO identificó algunas condiciones y proyectos organizacionales en desarrollo, que facilitaron el diseño e implementación, los que se señalan a continuación:

1. Levantamiento de perfiles de cargo, con enfoque de género, inclusión e identificación de funciones en modalidad de trabajo.
2. Plan de fortalecimiento del liderazgo.
3. Reglamento especial de calificaciones basado en competencias.
4. Participación funcionaria a través de proyecto de fortalecimiento institucional.
5. Evaluación de riesgos psicosociales, a través del cuestionario SUSESO/ISTAS-2 I.
6. Plataforma para gestionar permisos administrativos mediante web, permitiendo el acceso desde cualquier lugar físico y ajeno a la institución.
7. Incorporación de firma electrónica avanzada en las jefaturas para la tramitación formal de documentos digitales desde cualquier lugar físico.
8. Sistema de gestión documental para temas administrativos con foco en el funcionario o funcionaria, permitiendo acercar los trámites a cualquier lugar.
9. Alianza en el proyecto con el organismo administrador, el Instituto de Seguridad Laboral, siendo un piloto desde la perspectiva de higiene y seguridad laboral.
10. Coordinaciones entre distintas instituciones interesadas en estos proyectos piloto, como la Dirección Nacional del Servicio Civil y Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
11. Apoyo desde otros servicios públicos, quienes compartieron buenas prácticas en materias de desarrollo organizacional, sensibilizando a los funcionarios y preparando las bases para la construcción del cambio cultural.
12. Involucramiento de toda la institución, alto compromiso, trabajo en equipo y la confianza de las autoridades de la institución en el comité técnico.

Fuenzalida y Soto (2021).

3.4.3. Identificación de competencias del teletrabajador

Además de lo anterior, es necesario que cada una de las personas que ejecuta los cargos susceptibles de ser teletrabajables cuente con competencias mínimas. Esto deberá tenerse en cuenta en el momento de realizar la selección de los teletrabajadores. A continuación se presenta un listado de características y condiciones deseables de un teletrabajador:



TELETRABAJADORES

Características y competencias para teletrabajadores

- Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa.
- Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio.
- Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados.
- Competencia para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo empleo de recursos y prioridades.
- Disciplina, organización y sistematicidad para ejecutar el trabajo.
- Capacidad de gestionar la comunicación.
- Capacidad de autogestionar el tiempo.
- Alto grado de compromiso.
- Capacidad para armonizar la vida familiar y laboral.
- Motivación.
- Actitud positiva hacia el teletrabajo.

Buena parte de estas características se ven influenciadas por factores externos, vinculados a la cultura organizacional y el apoyo que se entrega desde la organización. Es relevante que la institución favorezca espacios de responsabilidad compartida, organización de tareas, comunicación, entre otros.

3.4.4. Establecimiento de criterios de selección

El comité deberá establecer los criterios de selección para el programa, de forma de garantizar que:

- ▶▶ El rol es factible de teletrabajar y/o está adaptado al teletrabajo
- ▶▶ Los participantes están preparados para el teletrabajo
- ▶▶ El estilo de gestión de su jefatura es apropiado para el teletrabajo

Si bien existen criterios generales, será útil considerar precisiones respecto a teletrabajadores y jefaturas. Por encima de todo, recuerde que la participación en un programa de teletrabajo debe ser **voluntaria** y que tanto el teletrabajador como su jefatura deben estar comprometidos con su éxito.



JEFATURAS

Una buena jefatura

La jefatura ideal tiene una actitud positiva hacia el teletrabajo y está abierta a que los integrantes de su unidad lo realicen. Es flexible, confía y se adapta a la gestión por resultados, en lugar de la observación y control de las actividades o tareas.

BUENA PRÁCTICA

Los **criterios de selección** por parte de INAPI fueron cuatro:

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	PONDERADOR	MEDICIÓN	ESCALA DE PUNTUACIÓN
Desempeño funcionario	50%	Evaluación desempeño del año anterior, vigente	10 puntos: calificaciones 6,7. 5 puntos: calificaciones 6,5 3 puntos: calificaciones 6,5
Conocimiento del cargo y la institución	10%	Tiempo de desempeño en el cargo.	10 puntos: Antigüedad en el cargo 2 años 5 puntos: Antigüedad en el cargo 2 años
Conocimiento TIC	20%	Prueba TIC	10 puntos: Aprobación del 80% de la prueba 5 puntos: Aprobación entre 60% y 79% 3 puntos: Aprobación entre 40% y 59% 0 puntos: Menos del 40% del puntaje
Conocimiento sobre Teletrabajo	20%	Aprobación de la capacitación sobre Teletrabajo	10 puntos: Aprobación del 80% de la prueba 5 puntos: Aprobación entre 60% y 79% 3 puntos: Aprobación entre 40% y 59% 0 puntos: Menos del 40% del puntaje

Fuente: Informe interno de INAPI (INAPI, 2018).

- **Desempeño funcionario (50%):** Se priorizó este criterio con el objetivo de hacer un aseguramiento “indirecto” respecto de las competencias necesarias para el desempeño en modalidad no presencial. También se buscó instalar adecuadamente la dimensión de incentivo del instrumento y, por tanto, se destinaron los cupos al personal de mejor desempeño en la institución. El instrumento utilizado para medir rendimiento fue el sistema de calificaciones.
- **Conocimiento del cargo y la institución (10%):** Este criterio se estableció para acreditar el conocimiento cabal de la función a desempeñar en el teletrabajo, con el propósito de asegurar un mayor grado de autonomía y cumplimiento de los estándares de productividad. La antigüedad en el cargo fue definida por las jefaturas, según el tipo de función.
- **Conocimiento TIC (20%):** Este criterio se estableció para fijar un marco mínimo de competencias que garantizara autonomía en estas materias y fue evaluado por los especialistas del departamento TIC.
- **Conocimiento de la modalidad de teletrabajo (20%):** Este criterio se diseñó con el propósito de asegurar conocimiento de derechos y deberes regulados en el Convenio de Aceptación y Desempeño (CAD), así como las actuaciones apegadas al procedimiento, en caso de accidentes laborales. Su evaluación se realizó a través de la aplicación de una prueba online de conocimientos sobre procedimientos en caso de accidentes laborales, derechos y deberes en teletrabajo y manejo adecuado de los activos de información de la institución.

Soto (2019).



JEFATURAS

Resistencias al teletrabajo

Las investigaciones indican que a nivel de jefaturas existe cierta resistencia a dar autonomía para trabajar sin supervisión. Algunos temores son:

- Habrá una disminución en el control de supervisión o se perderá la influencia sobre el trabajo.
- El trabajo no se hará si no se vigila al personal.
- El trabajo inesperado no será atendido de inmediato si el personal no está en la oficina.

Si las jefaturas presentan estos temores, procure identificarlos de forma temprana y gestionarlos. Es recomendable que solo las jefaturas que apoyan genuinamente el teletrabajo sean partícipes del programa.

3.4.5. Otras consideraciones

Como se plantea en otras secciones del manual, es importante considerar principios como la equidad a la hora de implementar el programa. Procure que éste no exacerbe diferencias entre los distintos grupos y personas al interior de la organización. Considere cómo influyen los criterios de selección sobre:

- ▶▶▶ Hombres y mujeres
- ▶▶▶ Grupos culturales
- ▶▶▶ Tipos de trabajo y niveles de calificación
- ▶▶▶ Áreas o unidades de la organización

- ▶▶▶ Trabajadores profesionales y no profesionales

3.5. Formación de competencias e inducción

Los cursos de capacitación y los procesos de inducción permiten entregar a los teletrabajadores y jefaturas las habilidades y conocimientos necesarios para participar en el programa, particularmente en aquellas dimensiones que el diagnóstico inicial haya mostrado más débiles.

La asistencia a los cursos de formación debería ser obligatoria para garantizar que los participantes estén preparados para el programa y evitar las frustraciones provocadas por los cambios que trae consigo el teletrabajo. Estas capacitaciones deben abordar como mínimo:

- ▶▶▶ Comunicación efectiva con jefaturas y compañeros de trabajo
- ▶▶▶ Procedimientos de seguridad para la información
- ▶▶▶ Responsabilidades de los participantes
- ▶▶▶ Prevención de riesgos
- ▶▶▶ Gestión del tiempo
- ▶▶▶ Responsabilidades administrativas
- ▶▶▶ Resolución de conflictos (jefaturas)
- ▶▶▶ Liderazgo y supervisión (jefaturas)

Cabe explicitar que los participantes deben comprender las implicancias del teletrabajo y su impacto en el trabajo, las relaciones laborales y su hogar.

3.5.1. Comunicación e información

El comité técnico definirá cuáles serán los mecanismos de comunicación, considerando servicios de mensajería, conexiones telefónicas para los funcionarios que teletrabajan y acuerdos respecto al derecho a la desconexión. También deberá llegar a acuerdos respecto a horarios disponibles en cada tipo de mecanismo y generar manuales de uso claros.

Los esfuerzos comunicacionales de las jefaturas deberán reforzarse en teletrabajo, de modo que se ocupen de mantener un sentido de conexión con quienes estén trabajando a distancia. Esto incluye la comunicación jefe-treabajador, pero también trabajador-teletrabajador, teletrabajador-teletrabajador. La comunicación debe ser clara, frecuente y positiva. Cada equipo de trabajo deberá establecer la periodicidad de sus reuniones, así como otros mecanismos que favorezcan mantener la coordinación entre sus integrantes. La comunicación será uno de los aspectos a revisar de forma periódica, de modo de garantizar la existencia de canales y prácticas adecuadas.

3.5.1.1. Material promocional

Antes de invitar a los trabajadores a participar en el programa, se debe difundir su existencia y sus objetivos. La forma de hacerlo depende en gran medida del tamaño y complejidad de la organización. Las grandes organizaciones pueden querer producir anuncios en un boletín, avisos por correo electrónico y folletos.



Los folletos y artículos de boletines informativos deben comunicar:

- »» Qué es el teletrabajo
- »» Por qué su organización está interesada en el
- »» Beneficios del teletrabajo
- »» Perfiles y cargos que pueden postular.
- »» Características de los teletrabajadores y jefaturas.

3.5.1.2. Materiales e instancias de presentación y participación

El material informativo permitirá obtener más información sobre el programa. Las presentaciones podrían incluir los siguientes temas:

- »»» Definición y objetivos del programa
- »»» Plan de implementación del programa
- »»» Criterios de elegibilidad
- »»» Derechos y deberes de los teletrabajadores y la organización

El comité generará insumos que transmitan los mensajes con claridad y transparencia, considerando insumos informativos, reuniones, asambleas o talleres en los cuales se transmita la información y se facilite el diálogo.

3.5.2. Seguridad y salud laboral

Se sugiere que previamente a la puesta en marcha del piloto de teletrabajo, se planifique la visita de un prevencionista de riesgos a algunos de los domicilios donde se realizarán labores de teletrabajo. Esto sólo es posible si se piensa que el piloto de teletrabajo parte con pocas personas. El prevencionista evaluará los potenciales riesgos, propondrá adaptaciones requeridas al espacio y entregará recomendaciones. El informe del prevencionista señalará la factibilidad para el teletrabajo, dando así un visto bueno condicional (sujeto al cumplimiento de las adecuaciones que se requieran) o la inadmisibilidad del teletrabajo. Algunas instituciones preparan este tipo de actividades con pautas auto-aplicadas, para regular las expectativas de los postulantes al teletrabajo de forma oportuna (ver Anexo H).

Se sugiere que el informe de recomendaciones realizado por el prevencionista se comparta a cada funcionario que comenzará esta nueva modalidad para que evalúe él mismo sus condiciones para teletrabajar. Asimismo, se recomienda contar con un instructivo o protocolo respecto a qué hacer en caso de que ocurran accidentes en los domicilios de los teletrabajadores, qué se considerará como accidentes de trabajo y qué no, y recomendaciones de ejercicios preventivos para evitar la aparición de enfermedades ocupacionales.

En paralelo, deben existir recomendaciones y medidas paliativas para abordar las situaciones de estrés laboral o aislamiento que pudieran generarse con el teletrabajo, incluyendo sugerencias a las jefaturas para afrontar estas situaciones en caso de presentarse al interior de sus equipos. Al respecto, los mecanismos de comunicación y la gestión del tiempo que realicen los teletrabajadores deben ser acompañados por la organización.

BUENA PRÁCTICA

En materia de Seguridad y Salud Laboral, la SUSESO estableció una alianza de colaboración con su organismo administrador de la ley 16.744, en este caso en particular con el Instituto de Seguridad Laboral (ISL), organismo que a su vez tomó esa iniciativa como un plan piloto para asesorar en esta materia a todas sus entidades empleadoras afiliadas.

El trabajo consistió en capacitar y visitar (con autorización escrita y en forma voluntaria) a las teletrabajadoras y teletrabajadores en la Ley 16.744, para que conocieran sobre las prestaciones asociadas a este seguro. De igual forma también se les capacitó en temas ergonómicos y de salud mental, riesgos que eventualmente podrían darse en esta forma de trabajo. Además, se incorporó al documento "obligación de información sobre los riesgos" aquellos que podrían presentarse en los lugares informados para teletrabajar. Otro aspecto a señalar fue la entrega de elementos ergonómicos para este grupo de funcionarios y funcionarias.

Finalmente, mientras se perfecciona la normativa vigente de teletrabajo en el sector público, las contiendas referidas a calificación de accidentabilidad laboral en modalidad teletrabajo podrían ser evaluadas por profesionales de la Superintendencia de Seguridad Social, que ya cuentan con la experiencia de teletrabajo, entregando así, una opinión técnica, profesional, y fundada a través de sus pronunciamientos y dictámenes, con efecto en todo el sector público en mérito del rol de SUSESO, como organismo técnico administrativo para ponderar pertinencia de aprobar o rechazar licencia médica de carácter laboral.

Fuenzalida y Soto (2021).

3.5.3. Tecnologías y seguridad de la información

La evaluación de idoneidad de los teletrabajadores debe incluir consideraciones tales como la calidad de la conectividad. Por otra parte, según el tipo de información que manejan los funcionarios, podría ser necesario generar protocolos especiales para el uso de información desde medios remotos. Para acceder a las redes de trabajo desde otra ubicación, se sugiere la habilitación de una *Virtual Private Network* (VPN) desde la institución, con accesos definidos para cada teletrabajador. Durante el teletrabajo, se deben seguir las normativas y legislaciones vigentes en cuanto a seguridad de la información.

También se recomienda la conformación de una mesa de ayuda remota particular para problemas relativos a TICs asociados al teletrabajo, o bien, contactos específicos del área de tecnologías.

En esta dimensión se deben incluir los preparativos identificados en la fase de evaluación de condiciones previas, considerando todos los estándares requeridos en torno a digitalización de procesos y transformación digital, incluyendo:

- ▶▶▶ La existencia de un repositorio adecuado, conocido y de fácil acceso para todos, con los protocolos y normativas vigentes, además de las políticas y procesos internos necesarios para la realización de su trabajo.
- ▶▶▶ Digitalización de procesos.
- ▶▶▶ Incorporación de firma electrónica.
- ▶▶▶ Capacitación de los trabajadores en las herramientas incorporadas y procesos modificados.

3.5.4. Política de teletrabajo

Es relevante detallar los arreglos de teletrabajo con una declaración de política, pautas y procedimientos para teletrabajar. Estas definiciones incluyen:

- ▶▶▶ Intensidad y frecuencia del teletrabajo
- ▶▶▶ Horas laborales
- ▶▶▶ Horas de desconexión
- ▶▶▶ Notificación de ausencia
- ▶▶▶ Programación de trabajos
- ▶▶▶ Seguridad y salud ocupacional
- ▶▶▶ Provisión de mobiliario, equipos y servicios
- ▶▶▶ Seguridad laboral
- ▶▶▶ Seguridad de la información
- ▶▶▶ Gastos

Asegúrese de que la política esté visada por el comité y que sea aprobada por las autoridades que correspondan al interior de la organización (como los jefes de servicio).

3.5.4.1. Documentos de apoyo

Para algunas instituciones, la preparación de cuestionarios de selección ha ayudado a morigerar las expectativas de los trabajadores antes de implementar los programas de teletrabajo. Los cuestionarios que deben completar los posibles teletrabajadores y jefaturas los alentarán a considerar detenidamente su actitud hacia el teletrabajo y les ayudarán a decidir si son adecuados para el programa.

a) Cuestionario de selección de participantes en el programa de teletrabajo

Distribuya cuestionarios de selección de teletrabajadores a todos aquellos que estén interesados en participar en el programa y utilice las respuestas para seleccionar a los solicitantes.

Utilice el cuestionario de selección de teletrabajadores (disponible en Anexo D). Este ejemplo le ayudará a desarrollar un cuestionario que le permita obtener información relevante para evaluar la idoneidad de los teletrabajadores potenciales. No es necesario que incluya todas las preguntas propuestas, siempre que obtenga información sobre:

- ▶▶▶ La idoneidad de la tarea. Por ejemplo, el trabajo que realizan y el equipamiento que requieren para ello.
- ▶▶▶ Servicios que utilizan.
- ▶▶▶ Canales, frecuencia de contacto con público y plazos de atención.
- ▶▶▶ Oportunidades para trabajar fuera de la oficina central.
- ▶▶▶ Si el solicitante es jefatura o no y, de ser así, si cree que el teletrabajo afectaría negativamente a su función o la de su equipo.
- ▶▶▶ Actitud frente a la idea de trabajar fuera de la oficina central y el ambiente de la oficina.
- ▶▶▶ Aptitudes para comunicarse con su jefatura sobre cuestiones laborales.
- ▶▶▶ Qué tan comprensivos serían sus compañeros de trabajo y su jefatura con su teletrabajo.
- ▶▶▶ Actitud y condiciones para conciliar la vida familiar y laboral.

- ▶▶▶ Condiciones de seguridad y salud laboral, así como de conectividad o del espacio de teletrabajo.

b) Cuestionario para la jefatura directa del teletrabajador

Una vez que haya seleccionado a los teletrabajadores potenciales para el programa, deberá evaluar la idoneidad de sus jefaturas. Como se indicó anteriormente, es importante que las jefaturas apoyen genuinamente su programa y permitan que parte de su personal trabaje a distancia.

Utilice el cuestionario de selección de teletrabajador de muestra para crear su propio cuestionario de jefatura que le ayudará a determinar el compromiso y la idoneidad para supervisar a un teletrabajador. Nuevamente, no es necesario que incluya todas las preguntas de la muestra, siempre que obtenga información sobre:

- ▶▶▶ La opinión de la jefatura sobre la idoneidad de su personal para el teletrabajo.
- ▶▶▶ Si la jefatura apoya o no a los miembros del personal a trabajar a distancia.
- ▶▶▶ Las habilidades de comunicación y gestión de la jefatura.
- ▶▶▶ Si conocen y/o comprenden las características de voluntariedad y reversibilidad para el teletrabajo, además del respecto a los derechos laborales existentes.

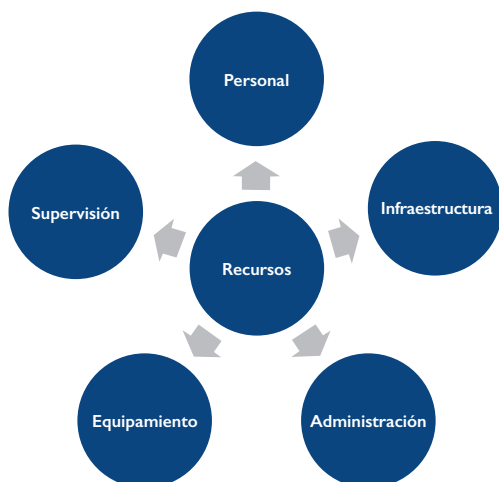
3.5.5. Documentar el programa

Es rol del comité técnico y del coordinador del programa de teletrabajo documentar el programa de teletrabajo, desde el proceso de planificación hasta las actividades de los participantes, que incluyen:

- ▶▶▶ Cómo se implementa el programa, incluidos los plazos.
- ▶▶▶ Registros de los participantes, como nombres y números de teléfono, asistencia a la capacitación, fechas de inicio, finalización de materiales de evaluación, abandonos y motivos, seguimiento.
- ▶▶▶ Copias de los acuerdos de teletrabajo firmados.
- ▶▶▶ Correspondencia, material promocional y memorandos.
- ▶▶▶ Registro del equipamiento.
- ▶▶▶ Cualquier problema y resolución.
- ▶▶▶ Estimaciones de costos.
- ▶▶▶ Material de referencia para los participantes.

3.6. Manejo de recursos

La planificación e implementación del teletrabajo podría generar requerimientos presupuestarios que debe considerar dentro del proceso. Entre otros, podrían necesitar recursos adicionales asociados al personal, infraestructura, costos de administración, de equipos, comunicaciones y evaluación. A continuación, se presenta un detalle respecto a cada uno de estos costos.



3.6.1. Costos de personal

Los costos de personal podrían ser más altos durante el período de preparación del programa. Al desarrollar el presupuesto, considere la participación del personal para:

- ▶▶▶ Desarrollar el programa
- ▶▶▶ Promocionar el programa
- ▶▶▶ Seleccionar los participantes del programa
- ▶▶▶ Informar a la dirección y a todos los trabajadores sobre el programa de teletrabajo

Los costos de personal podrán ser directos, como contratación de personal específico para estas funciones, o indirectos, vinculados a la reasignación de horas de trabajo a la preparación del programa.

3.6.2. Costos de infraestructura

En la mayoría de los casos, el teletrabajo es una modalidad que se adopta de manera híbrida, considerando algunos días o eventos donde teletrabajadores asisten a las dependencias de su organización. Conforme su organización avance en materia de teletrabajo, esto podría implicar adaptar las dependencias para recibir a los trabajadores en los momentos que se requiera. Entre algunas adaptaciones, esto podría considerar contar con puestos de trabajo de libre uso, preparación de salas de reuniones más amplias, instalación de cabinas para la realización de videoconferencias entre trabajadores presentes en la oficina con aquellos que teletrabajan, entre otras. Algunas de las consideraciones que debe tener en cuenta son:

- ▶▶▶ Determinar los equipos requeridos y enlistarlos
- ▶▶▶ Comprar equipos si fuera necesario

- ▶▶▶ Suministrar equipos y software informáticos
- ▶▶▶ Suministrar mobiliario u otros equipamientos
- ▶▶▶ Suministrar equipos de telecomunicaciones y otros servicios
- ▶▶▶ Registrar los equipos
- ▶▶▶ Entregar e instalar equipos
- ▶▶▶ Mantenimiento y reparaciones
- ▶▶▶ Entregar elementos de seguridad

De todos modos, cabe señalar que una vez implementado el programa, podrían generarse ahorros vinculados a un menor uso de las oficinas y disminución de espacios requeridos.

3.6.3. Costos de administración

Los costos de administración pueden incluir:

- ▶▶▶ Provisión de conexiones de banda ancha o intranet (a la fecha este manual no se puede pronunciar más al respecto debido a que no existe una normativa sobre esto)
- ▶▶▶ Tiempo dedicado a la evaluación
- ▶▶▶ Cualquier tiempo extra de supervisión
- ▶▶▶ Horas laborales del comité y/o coordinador del teletrabajo

3.6.4. Costos en equipamiento

Los costos de equipos y comunicaciones dependen de la naturaleza del servicio, el tamaño del presupuesto y

la política de la organización sobre el suministro parcial o total del equipo. Para maximizar los recursos disponibles, considere cuidadosamente los requisitos para cada teletrabajador:

Es recomendable, entonces, que la organización priorice servicios que son importantes para el teletrabajo, como la intranet de la organización. Además, el costo del equipamiento se puede minimizar mediante:

- ▶▶▶ Reasignación del mobiliario existente
- ▶▶▶ Compartir estaciones de trabajo mediante oficinas compartidas a disposición de cualquiera que la necesita cuando está vacía (en inglés *hot desking*)

Si la organización tiene un presupuesto limitado, aún puede avanzar hacia un programa de teletrabajo implementando planes bien pensados a largo plazo. Por ejemplo:

- ▶▶▶ Reemplace las computadoras de escritorio existentes por computadoras portátiles cuando surja la necesidad. Esto podría implicar la inclusión de seguros contra robo o la modificación de la forma de compra.
- ▶▶▶ Reclute un número limitado de teletrabajadores hasta que haya más equipos disponibles.

3.6.5. Costos de supervisión y evaluación

Los costos para evaluar el programa dependerán de las decisiones que tome la organización al respecto, es decir, qué encuestas aplicará, las entrevistas que realice y si contrata servicios externos (como consultoría, por ejemplo) para recopilar y analizar datos. Esto se profundiza en el Capítulo 5.

3.7. Inicio del camino del teletrabajo

Como se mencionó anteriormente, la implementación del teletrabajo debe ser gradual, considerando espacios de prueba, error y adaptaciones permanentes y controladas, que permitan ajustar oportunamente sin sufrir grandes costos organizacionales.

Del mismo modo, incluir medidas efectivas de corto plazo (en inglés *quick wins*) favorecerá la adaptación y aceptación por parte de los equipos. Esto implica comenzar adaptando los aspectos más relevantes, identificar líderes en su implementación, entre otras consideraciones que fortalezcan la confianza en el proceso. Asimismo, es importante entregar mensajes claros respecto de la temporalidad y los resultados, junto con transmitir confianza respecto a cómo se irán abordando las dificultades que surjan a lo largo de la implementación.

Desde la perspectiva de gestión del cambio, la experiencia de trabajo remoto de emergencia representa una oportunidad de aprendizaje y un punto de partida para un desarrollo posterior y más regular del teletrabajo. Para esto, se recuerda que es importante reconocer las diferencias entre una y otra modalidad y los ajustes que la organización puede hacer frente a un programa permanente de teletrabajo implementado fuera del contexto de emergencia.

Si requiere diseñar un programa piloto de teletrabajo, éste debe considerar:

- ▶▶▶ Período de tiempo limitado
- ▶▶▶ Presupuesto limitado
- ▶▶▶ Número limitado de participantes
- ▶▶▶ Consideraciones claras respecto a cómo se pueden escalar los hallazgos, recomendaciones y adaptaciones desde el piloto a una implementación de mayor escala
- ▶▶▶ Adaptaciones tempranas, desde el punto de vista tecnológico, de capacitaciones al personal, de canales de comunicación, entre otros
- ▶▶▶ Elaboración de recomendaciones para cerrar o ampliar el programa

El piloto debe entregar posibilidades de retroalimentación, contemplando un programa de seguimiento y evaluación para su futuro escalamiento (ver Capítulo 5). Sin esto, el piloto tiene poco valor como instancia de aprendizaje.



BUENA PRÁCTICA

La marcha blanca en el INAPI transcurrió entre los meses de enero y febrero de 2017, tuvo por objetivo fortalecer los procesos de apoyo requeridos para el funcionamiento (disponibilidad de equipamiento, prueba de conexiones tecnológicas, estabilidad en comunicación, uso de las bases de datos etc.), además de contrarrestar el impacto negativo del período de vacaciones y entregar respuesta oportuna a necesidades y requerimientos de los funcionarios adscritos al Sistema.

Para esta fase fueron seleccionados dos funcionarios, de elevado desempeño y experiencia anterior de Teletrabajo, a quienes se les encargó, al margen del cumplimiento de sus tareas, reportar de forma periódica los problemas observados. Esta acertada decisión permitió identificar dificultades tales como la alta oscilación del servicio de internet, identificar deficiencias de digitalización de documentos para realizar el trabajo, evaluar la estabilidad de la conexión del escritorio remoto, registrar los tiempos de bajada de documentos, etc. Esta información resultó de la mayor utilidad para realizar ajustes al proyecto, siempre en una lógica de mejora continua.

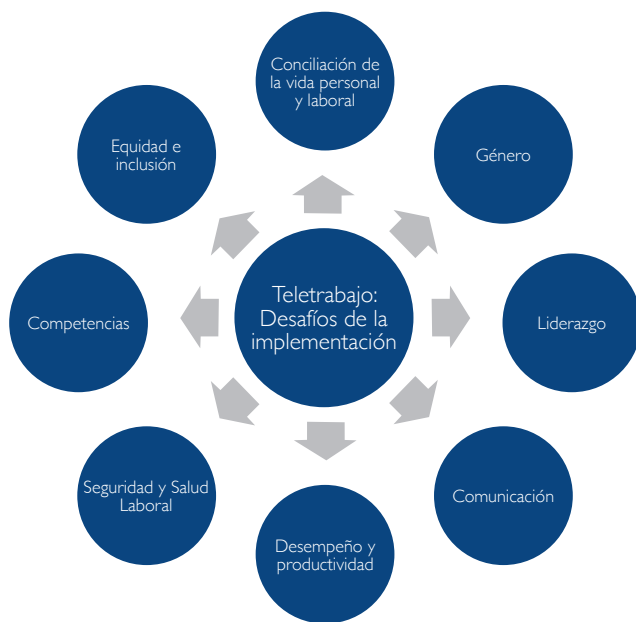
Concluida esta fase, se instala la operación en régimen del Sistema que abarca al total de funcionarios autorizados para desempeñarse en esta modalidad de prestación de servicios, ello a contar del 20 de marzo de 2017 y por toda la extensión de la facultad extendida al Director Nacional de INAPI.

INAPI (2018, p. 40).



CAPÍTULO 4. DESAFÍOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Una vez diseñado el programa de teletrabajo e iniciada la implementación se deben tener en cuenta algunos desafíos para su gestión y mejora continua. Los desafíos que enfrentará cada organización son diferentes y dependerán de la cultura organizacional, la experiencia previa en teletrabajo, la planificación del programa, entre otros factores.



Este capítulo aborda las **ocho** dimensiones más desafiantes en la implementación del teletrabajo en organizaciones, identificando las tensiones más comunes así como algunas posibles estrategias para enfrentar los problemas. Dichas dimensiones son las siguientes: conciliación de la vida personal y laboral, género, liderazgo, desempeño y productividad, comunicación, salud laboral, competencias, y equidad e inclusión.

4.1. Conciliación de la vida personal y laboral

El teletrabajo tiene el potencial de facilitar una mejor conciliación entre la vida personal y laboral. El ahorro de los

tiempos de traslado y la mayor autonomía laboral que brinda el trabajar desde el hogar, permite, por ejemplo:

- ▶▶▶ Pasar más tiempo con la familia
- ▶▶▶ Tener más tiempo de esparcimiento y descanso
- ▶▶▶ Hacerse cargo de las tareas del hogar
- ▶▶▶ Cuidar de personas enfermas o adultos mayores
- ▶▶▶ Compatibilizar mejor intereses personales

Sin embargo, pese a las buenas intenciones y la debida planificación de un programa de teletrabajo, este no asegura necesariamente una mejor conciliación. El teletrabajo desdibuja los límites entre el hogar y el trabajo, lo que significa que puede afectar al hogar y, al mismo tiempo, las dinámicas del hogar pueden afectar o interrumpir el trabajo. Se trata de un equilibrio que no es fácil de lograr, donde los contextos personales son heterogéneos y, además, van cambiando con el tiempo. Por ejemplo, un teletrabajador puede haber logrado una buena conciliación al principio del programa, pero luego el escenario podría cambiar frente a algún evento o situación de su vida personal, requiriendo apoyo o ajuste especial.

Dada la importancia de la conciliación para el desarrollo de un buen programa de teletrabajo, la organización debe monitorear y gestionar los ajustes para lograrlo. Esto supone observar cómo los teletrabajadores logran balancear su ámbito personal y laboral, proporcionar apoyos y modificar los arreglos de teletrabajo en caso de ser necesario.

...
¿Cómo avanzar hacia una mejor conciliación de la vida personal y laboral de las y los teletrabajadores?

- ▶▶▶ Promoviendo una **cultura de respeto y valoración del bienestar de los trabajadores** y su vida personal.
- ▶▶▶ Comprendiendo que el logro de una buena conciliación de la vida personal y laboral **responde a situaciones personales** muy heterogéneas.
- ▶▶▶ Promoviendo una **comunicación fluida** entre jefaturas y teletrabajadores que permitan identificar oportunamente los problemas o situaciones personales que estén dificultando la realización de sus labores y/o cómo el teletrabajo puede estar afectando la vida familiar.
- ▶▶▶ Facilitando **espacios de conversación e intercambio** entre teletrabajadores para compartir experiencias y buenas prácticas de conciliación.
- ▶▶▶ Entendiendo que la **sustentabilidad de una política de teletrabajo** depende del bienestar de sus trabajadores.
- ▶▶▶ Identificando aquellos **elementos que mejoran la conciliación** entre vida personal y laboral. Para algunos pueden ser los horarios, para otros el espacio físico de trabajo, la claridad de la tarea, etc.
- ▶▶▶ Generando **acuerdos explícitos** en la organización o equipos de trabajo respecto de los límites necesarios —en horarios, comunicaciones, reuniones— que promuevan una buena conciliación.
- ▶▶▶ Comprendiendo que los arreglos de teletrabajo, como su intensidad, frecuencia u horarios de trabajo, **deben ser flexibles y responder a la realidad de cada funcionario**. Por ejemplo, para algunos teletrabajadores puede resultar beneficioso teletrabajar sólo un día a la semana, y para otros puede funcionar mejor un teletrabajo más intensivo.

4.2. Género

Ligado a los desafíos de conciliación entre la vida personal y laboral, otra dimensión especialmente sensible al teletrabajo es la equidad de género. La manera en que hombres y mujeres enfrentan el teletrabajo y los efectos que tiene en sus vidas, son muy diferentes. Las mujeres aún están en una situación desfavorable en el mercado laboral: enfrentan mayores tasas de desempleo, menor participación laboral, perciben salarios más bajos y en general, presentan peores condiciones laborales y consecuentemente previsionales. En este escenario, el teletrabajo y el uso de las TIC son una oportunidad para su inserción y permanencia en el mercado laboral.

Sin embargo, el teletrabajo también contiene riesgos para la equidad de género que deben cautelarse, pues de otra manera esta modalidad laboral podría incluso profundizar las desigualdades existentes. Así, una primera advertencia es que: **El teletrabajo no es una modalidad laboral solo para las mujeres**. Debido a los sesgos culturales e históricos sobre género, las mujeres que teletrabajan pueden ser objeto de estigmas que afecten su desarrollo profesional. Por ejemplo, éstas tienden a ser vistas en sus roles de madres y cuidadoras, lo que puede llevar a que tengan peores evaluaciones de desempeño, menor promoción laboral o incluso a percibir salarios más bajos.

▶▶▶ *Dada la importancia de la conciliación para el desarrollo de un buen programa de teletrabajo, la organización debe monitorear y gestionar los ajustes para lograrlo.*



EVIDENCIA

La evidencia internacional y experiencia en otras organizaciones muestra que las mujeres valoran más y tienen una mayor disposición que los hombres para teletrabajar. Ellas suelen tener más responsabilidades en el hogar y mayor carga doméstica y, por tanto, ven en el teletrabajo una manera de resolver esos conflictos. Sin embargo, son también ellas quienes experimentan los mayores efectos negativos, pues realizan enormes esfuerzos por cumplir con las tareas domésticas y rendir en el trabajo, lo que reduce sus tiempos de descanso y las hace más proclives a sufrir fatiga y agotamiento laboral. Los mayores conflictos los sufren las mujeres que tienen hijos en edad escolar o que están a cargo del cuidado de otras personas. Sin embargo, dado que valoran la flexibilidad que les entrega el teletrabajo, ellas están más dispuestas a sacrificar su bienestar, con tal de mantener el beneficio del teletrabajo. Todo esto revela que: El teletrabajo puede reforzar la división de tareas por género en el hogar y profundizar estereotipos históricos (Bae & Kim, 2016; Kim et al., 2020).

Además, la literatura revela que las mujeres que teletrabajan perciben mayor riesgo laboral, ellas suelen sentirse “invisibilizadas” y en desventaja respecto de sus pares, lo que es aún más profundo cuando éstas teletrabajan de manera intensiva (Bae & Kim, 2016; Kim et al., 2020).

...

¿Cómo avanzar en la equidad de género en el teletrabajo?

- ▶▶ Elaborando **una política institucional de igualdad de género** que reconozca las ventajas, pero también los posibles riesgos del teletrabajo.

- ▶▶ Promoviendo espacios de **reflexión y sensibilización sobre los desafíos de equidad de género** en la organización.
- ▶▶ Identificando aquellas **prácticas y estrategias que en el teletrabajo contribuyen a superar los sesgos y estereotipos culturales**.
- ▶▶ Asegurando **igualdad de oportunidades laborales** a hombres y mujeres, independiente de la modalidad laboral en la que trabajen.
- ▶▶ Comprendiendo que **el desafío de equidad de género es permanente** y requiere de la gestión activa de la organización, con especial atención en las mujeres que teletrabajan.
- ▶▶ **Promoviendo acuerdos de teletrabajo equilibrados** —horarios, frecuencia e intensidad— que aseguren el desarrollo profesional de las mujeres trabajadoras.

4.3. Liderazgo

El programa de teletrabajo es una iniciativa de transformación. En este sentido, como en cualquier cambio importante, los líderes de la organización tienen un rol protagónico para orientar e inspirar el cambio, fortalecer la cultura organizacional y resolver problemas. No es posible un buen programa de teletrabajo sin el compromiso activo de los líderes de la organización. Así también, los liderazgos de las jefaturas cumplen un rol central, pues son quienes conducen diariamente los equipos de trabajo, establecen las metas y distribuyen las cargas de trabajo.



- ¿Cómo liderar en contexto de teletrabajo?
- ¿Se requiere más o menos liderazgo?
- ¿Cómo motivar y desarrollar equipos mediados por las TIC?
- ¿Cómo enfrentarse a sensaciones como el temor a la invisibilidad, a las emociones de aislamiento, o a las dificultades de desarrollar sentimientos de equipo a distancia?

No hay respuestas sencillas ni obvias, sino un proceso de aprendizaje y ajuste constante.

En la misma línea, el sentimiento de pertenencia o membresía de los funcionarios respecto de la organización y su adscripción a la cultura institucional se pueden ver afectados con el teletrabajo especialmente en sus formas más intensas, si es que las jefatura no activan iniciativas y formas comunicativas, especialmente dedicadas a hacerse cargo de esos desafíos.

...

¿Cómo ejercer un mejor liderazgo en contexto de teletrabajo?

A continuación se mencionan algunas ideas que deben conectarse con lo mencionado en el Capítulo 4 del diseño del teletrabajo. Esto es importante, ya que siempre deberá construirse y avanzar en función de ese punto de partida.

- ▶▶▶ **Relevar el rol del líder** para el adecuado manejo de los equipos donde hay teletrabajadores.
- ▶▶▶ Comprender que **liderar equipos en contextos**

de teletrabajo tiene desafíos complejos que van más allá del uso de plataformas o formatos virtuales.

- ▶▶▶ Promover un **sentido de propósito y la integración** de la organización para todos los trabajadores, independiente de la modalidad laboral.
- ▶▶▶ Explorar **nuevas formas de comunicación y coordinación** a través de herramientas digitales.
- ▶▶▶ Construir relaciones laborales basadas en la confianza, que estimulen el entusiasmo y la autonomía de los trabajadores.
- ▶▶▶ Generar **espacios de intercambio de experiencias** entre directivos sobre los desafíos de liderar equipos donde hay teletrabajadores.
- ▶▶▶ **Revisar permanentemente** las estrategias y modos de comunicación y coordinación, buscando el adecuado balance entre la necesidad de comunicar y evitar el agobio tecnológico.
- ▶▶▶ **Identificar prácticas y generar instancias** que promuevan el sentido de pertenencia a la organización y cohesión de los equipos de trabajo donde hay teletrabajadores.
- ▶▶▶ Desarrollar **programas para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias** de los líderes en contextos de teletrabajo.

▶▶▶ *No hay respuestas sencillas ni obvias, sino un proceso de aprendizaje y ajuste constante.*

BUENA PRÁCTICA

En la SUSESO se planteó la necesidad de entender que el teletrabajo no consiste solo en trabajar desde casa o cualquier otro lugar como si se estuviera en la oficina. Consiste en hacer las cosas de manera distinta por parte de los equipos y también de los jefes.

En la SUSESO, quienes lideran personas que teletrabajan debieron aprender explícitamente que el trabajo es algo que se hace, no el lugar donde se está, y en consecuencia es posible mantener la productividad trabajando a distancia. Cada jefatura asumió la responsabilidad de coordinar, con su respectivo equipo de trabajo, los programas especiales de desempeño en el cumplimiento de sus labores, de manera tal que no se viera comprometida la continuidad de la función pública, respetando el derecho de desconexión y en consecuencia el tiempo de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas.

Se cambió el “ver a las personas” y en consecuencia asumir que trabajaban por el simple hecho de estar, y se reemplazó por “ver la contribución de las personas” y esperar el desempeño de cada persona como insumo para el logro de los objetivos y metas grupales e Institucionales.

Fuenzalida y Soto (2021).

4.4. Comunicación

El teletrabajo transforma de manera radical la manera en que los actores se comunican y colaboran. El paso de trabajo presencial hacia un ambiente mediado por la tecnología —con un uso adecuado de las TIC— es un desafío que la organización debe gestionar promoviendo un buen flujo de información y colaboración. La comunicación para el teletrabajo es estratégica y se expresa en distintos niveles:

En un primer nivel está la comunicación simple, con la idea de informar, consultar o conversar, lo que se puede realizar a través de correo electrónico o alguna plataforma de mensajería.

Un segundo nivel apunta a la colaboración, es decir, al cómo los integrantes de un equipo trabajan de manera conjunta y toman decisiones.

Un buen diseño del programa de teletrabajo puede generar los lineamientos de comunicación simple y colaboración, pero la puesta en práctica requerirá ajustes.



EVIDENCIA

El uso excesivo de las TIC puede llevar al denominado “tecnoestrés” o “hiperconexión digital”, afectando el bienestar de los teletrabajadores, perjudicando tanto su desempeño como el de la organización. Muchos mensajes y herramientas pueden abrumar a los teletrabajadores, pero poca comunicación también puede generar una sensación de aislamiento o problemas de coordinación en las tareas. En la medida que la organización esté atenta al funcionamiento y las necesidades de los actores, será capaz de abordar estas tensiones de implementación y ajustarlas oportunamente (Serrano, 2019; Suh & Lee, 2017; Windeler et al., 2017).

...

¿Cómo avanzar a una comunicación adecuada en teletrabajo?

- ▶▶▶ Comprendiendo que la comunicación es **facilitadora** del teletrabajo, pero que también contiene **riesgos**.
- ▶▶▶ Organizando **espacios de trabajo virtuales**, diferenciados de herramientas para uso personal.
- ▶▶▶ Identificando las **diferentes necesidades y funciones de comunicación**, asociando prácticas específicas con las herramientas tecnológicas adecuadas.
- ▶▶▶ Generando **acuerdos explícitos** en la organización y/o equipos de trabajo respecto de las prácticas de comunicación a utilizar.
- ▶▶▶ Teniendo reuniones eficientes y haciendo una diferenciación entre las que son laborales y las que son de distensión.

4.5. Desempeño y productividad

Todos los trabajadores, independiente de su modalidad laboral, deben contribuir a los objetivos institucionales y, por lo tanto, la organización debe cautelar que el teletrabajo no afecte el desempeño organizacional o la productividad (esta es una de las condiciones de autorización por parte de DIPRES y Contraloría). El teletrabajo no debiera ser pensado como una iniciativa para aumentar la productividad (en cuanto dimensión del desempeño), pues ésta depende de factores que van más allá del teletrabajo.

De esta manera, al igual que las dimensiones anteriores, el éxito de un programa de teletrabajo requiere de una gestión activa de la relación entre desempeño y productividad.

...

¿Qué es lo que requiere una organización para gestionar el desempeño y productividad?

Se debe comenzar por analizar el sistema de evaluación existente e identificar ajustes necesarios que permitan una medición efectiva del desempeño y la productividad una vez implementado el teletrabajo. Sin este sistema ajustado, no es posible hacer gestión de modo sistemático. Un sistema con esas características considera aspectos cualitativos y cuantitativos en distintos niveles (estratégicos, procesos operacionales, tareas individuales), fases de producción o alcances (insumos, procesos, productos, resultados), y otros aspectos organizacionales más generales (trabajo en equipo, competencias).

Para contar con un sistema de esta naturaleza, hay que fortalecer el actual sistema de evaluación incorporando no sólo definiciones claras en aspectos estratégicos y de procesos, sino también agregando, por ejemplo, indicadores de teletrabajo. La generación de datos para cuantificar es fundamental (y otro desafío clave), porque muchos déficits de conocimiento sistemático en este ámbito se han tendido a compensar con evaluaciones holísticas de la supervisión presencial, cuestión que cambia en modalidad de teletrabajo.

Lo ideal es que el sistema incluya datos que permitan hacer esa evaluación de forma sencilla (ojalá automática) y pertinente. Eso se facilita cuando existen modelos de procesos y soportes digitales adecuados. En el caso del sistema público chileno existe un deber legal de contar con sistemas de control y las normas autorizantes lo exigen explícitamente. Si no existen sistemas con estas características se podría querer compensar su ausencia con controles adicionales sin sentido o excesivamente engorrosos, como, por ejemplo, llenando formularios o planillas de cálculo para registrar actividades al detalle, generándose burocracia y agobio de los teletrabajadores. Por estas razones, el teletrabajo empuja a pensar y

ajustar continuamente el diseño de estos sistemas de desempeño. En los casos exitosos de teletrabajo reciente en la administración pública chilena, normalmente los modelamientos de procesos, datos y sistemas han sido desarrollos previos para avanzar a esta modalidad.

Desempeño individual

En un nivel más individual, es relevante avanzar en perfeccionar los sistemas de desempeño para permitir el balance de los propósitos de la organización con la demanda de flexibilidad, para conciliar mejor la vida personal con la laboral (lo que, como ya se se ha planteado, tiende a estar asociado con una serie de resultados positivos como bajo ausentismo laboral, mayor retención de los trabajadores y mayor satisfacción laboral). La OIT (2020), en la misma línea, plantea que los sistemas de control del desempeño deben ser capaces de mostrar el progreso, pero al mismo tiempo no deben generar una excesiva carga de trabajo en el reporte, es decir, los sistemas deben permitir la flexibilidad y autonomía de los teletrabajadores.

En este mismo plano, la construcción de confianza entre trabajadores y jefaturas, ahora mediada por tecnologías digitales, pareciera ser un objetivo que ayuda al mejor desarrollo del teletrabajo y de su sustentabilidad. Esa confianza suele construirse sobre la base de diversas interacciones de trabajo, conversaciones, evaluaciones conjuntas, que en el mundo presencial están más extendidas, pero que en el mundo digital requieren adaptaciones y aprendizajes.

Otro elemento específico del teletrabajo es la ansiedad que se genera en el teletrabajador por hacer visible su productividad. Esto podría generar autoexigencias no deseables y claramente no sustentables. Lo mismo puede ocurrir con las jefaturas en un sentido contrario. Por este motivo, un buen sistema de desempeño debe retroalimentar adecuadamente en frecuencia y cualita-

tivamente, para dar pautas y seguridad en el marco de esta nueva modalidad.

Desempeño y equidad intraorganizacional

Un fenómeno específico que podría presentarse con el teletrabajo y que se observa también en el trabajo remoto de emergencia es el surgimiento de diferencias internas importantes en materia de nivel de exigencias del desempeño. Los mejores casos de teletrabajo tienden a estar muy asociados a mejores modelos de gestión del desempeño, en cuanto a claridad de los procesos, modelo de datos, etc., lo que contrasta con otras áreas de la organización, donde esto es inexistente o es menos preciso. Esto puede generar, y hay algunos indicios en casos estudiados, que los teletrabajadores que operan con esos estándares observen que otros trabajadores de la organización no lo hacen, dando pie a un amenazante sentimiento de inequidad. Por eso, una vez más, el modelamiento del teletrabajo, como en otras dimensiones, tiende a empujar a una mirada general de la organización. Lo ideal es que el marco de gestión del desempeño sea un marco integrado y estándar para trabajos similares, se teletrabajen o no.

...

¿Cómo avanzar en la gestión del desempeño y la productividad en el teletrabajo?

- ▶▶ Cambiando el **foco a los resultados** y no a los procesos o las tareas.
- ▶▶ Entendiendo que los desafíos en materia de desempeño dependerán de **las tareas, el tamaño de los equipos de trabajo, los estilos de supervisión** y otros factores¹⁴.

¹⁴ Pareciera ser evidente que estas funciones de la jefatura, probablemente más exigentes en contextos a distancia y digitales, se complican si el número de teletrabajadores es excesivo. Es plausible pensar que sea factible en equipos de hasta 15 personas,

- ▶▶▶ Considerando que no sólo se trata de desempeño individual, sino también **de los equipos de trabajo**.
- ▶▶▶ Estableciendo con claridad los **mecanismos de comunicación y retroalimentación**.
- ▶▶▶ Siendo razonablemente preciso para **fijar condiciones de satisfacción** en la entrega del trabajo, reflexionando y adaptando lo que sea necesario.
- ▶▶▶ En la medida de lo razonable, con una frecuencia adecuada, **midiendo resultados**, productos, y tareas en un proceso, en ese orden de importancia.
- ▶▶▶ Si los productos están más o menos estabilizados, avance en **condiciones de calidad**. Esto suele ser un proceso que requiere reflexión y consenso.
- ▶▶▶ Procurando **crear sistemas visuales** para que la mayor parte del equipo esté enterado sobre cargas y actividades de todos. Un método recomendable es el Kanban, que busca entender patrones de esfuerzos y cuidar la sobrecarga de trabajo.
- ▶▶▶ **Disminuyendo la ansiedad del teletrabajador** por falta de retroalimentación frecuente y significativa.
- ▶▶▶ **Minimizando registros manuales de información** y procurando que los sistemas tecnológicos de las operaciones entreguen los datos para observar el trabajo y los reportes necesarios.

4.6. Seguridad y salud laboral

El uso intensivo de TIC y las nuevas dinámicas laborales pueden tener efectos negativos en el bienestar y la salud de los teletrabajadores, problemas graves que la organización no debe subestimar. La literatura especializada y

la experiencia de otras organizaciones identifican problemas relacionados con: sobrecarga física, aislamiento laboral y uso intensivo de las TIC.

Respecto de la sobrecarga física, el teletrabajo requiere de ciertas condiciones físicas que aseguren las adecuadas condiciones de salud y la seguridad para trabajar; tales como: ventilación, iluminación, los niveles de ruido, temperatura y ergonomía (ver Anexo H). Dada la actual legislación, no existe una normativa especializada de seguridad y salud laboral para el teletrabajo en el sector público, por tanto se aplican las normas generales. El cumplimiento de los estándares en esta materia es requisito para la autorización del teletrabajo; dichos estándares deben ser mantenidos y ajustados. La organización es la responsable por el cumplimiento de las condiciones, por lo cual debe estar alerta ante posibles cambios, dificultades o problemas que los teletrabajadores manifiesten.

Otra dimensión de la salud es el aislamiento laboral. La falta de contacto con los compañeros de oficina lleva a una sensación de desconexión y disminución de la autoestima laboral que puede desencadenar en un menor desempeño. El cambio en las dinámicas laborales puede gatillar la pérdida de un sentido de pertenencia con la organización y la sensación de aislamiento laboral, que debe gestionarse activamente por parte de la organización.

Una tercera dimensión de problemas de salud está asociada al uso intensivo de las TIC. El teletrabajo instala nuevos modos de comunicación y coordinación mediados por las tecnologías. Sin embargo, y dado que los límites entre la vida personal y laboral se desdibujan, uno de los riesgos más comunes del teletrabajo es la dificultad de los teletrabajadores para desconectarse, llegando incluso a trabajar más allá del horario laboral. En este contexto, surge la creciente preocupación por garantizar el derecho al descanso y en particular el derecho a la desconexión.

con dificultad, pero no más. Esto sugiere, una vez más, que las estructuras en contexto de teletrabajo, por ejemplo en cuanto al tamaño de los equipos, sean monitoreadas y eventualmente ajustadas a la baja.



EL DERECHO A LA DESCONEXIÓN

El derecho a la desconexión surge como exigencia para limitar los posibles efectos negativos que puede tener el uso intensivo de las TIC y la intensidad del teletrabajo, y de esa manera asegurar el tiempo de descanso, prevenir conflictos entre la vida personal y laboral, y proteger la salud y el bienestar de los trabajadores. Las formas que las organizaciones han buscado asegurar el derecho a la desconexión son diversas, las que van desde acuerdos al interior de la organización sobre los que serán “horarios laborales” y el cómo respetarlos, normativas de “intervención mínima en el tiempo libre” o medidas más estrictas como el bloqueo de los accesos a las plataformas de la organización en los días de descanso.

...

¿Cómo asegurar la salud y el bienestar de los teletrabajadores?

- ▶▶▶ Generando campañas de **sensibilización sobre los posibles riesgos del teletrabajo** y las maneras de prevenirlos.
- ▶▶▶ **Supervisando las condiciones físicas y de seguridad** de los teletrabajadores, que permita identificar y resolver los riesgos de manera oportuna.
- ▶▶▶ **Revisando las asignaciones de tareas y cargas** para los teletrabajadores.
- ▶▶▶ Promoviendo **espacios de encuentro**, tanto virtuales como presenciales, que generen un buen ambiente laboral y redes de apoyo.

- ▶▶▶ Construyendo de manera colaborativa, **políticas y protocolos de desconexión**.
- ▶▶▶ **Capacitando a todos los actores** sobre los riesgos psicosociales y estrategias de prevención.
- ▶▶▶ Asesorarse por entidades especializadas, como las administradoras del seguro de accidentes y enfermedades profesionales (ISL, Mutua de Seguridad, ACHMs, entre tantas otras), y por las indicaciones de los Servicios de Salud y de la Superintendencia de Seguridad Social, órganos rectores en estos temas.

4.7. Competencias

Las organizaciones públicas necesitan que sus directivos y funcionarios tengan las competencias adecuadas para cumplir la misión institucional, las que deben basarse en el marco del Servicio Civil, incluyendo tres dimensiones: conocimientos, habilidades, y actitudes.

El teletrabajo desafía a las organizaciones públicas en esta materia, pues exige desarrollar nuevas competencias y fortalecer otras. Así, una gestión integral del teletrabajo debiera considerar un desarrollo especial de los siguientes procesos y funciones:

- ▶▶▶ Reclutamiento general de funcionarios
- ▶▶▶ Evaluación del desempeño
- ▶▶▶ Elegibilidad en el programa de teletrabajo
- ▶▶▶ Programas de capacitación

Así, la institución debe poner en marcha un trabajo de actualización del **mapa de competencias en la organización**, el que, por cierto, debe también considerar las políticas y guías que al respecto impulsa el Servicio Civil.

Las competencias asociadas al uso de tecnologías son muy importantes —tales como uso de computador, software de oficina, conexión a internet y a los sistemas de la organización—, sin embargo, no son las más relevantes. Ha ido creciendo la valoración de otros en aspectos más cualitativos y relacionales, como por ejemplo las competencias comunicacionales con el equipo de trabajo, el autocuidado, o el buen uso del tiempo; asimismo, son crecientemente importantes las competencias de las jefaturas y de la alta dirección.

Las organizaciones públicas deberán distinguir entre competencias básicas o habilitantes —sin las cuales no se puede teletrabajar— y otras más avanzadas que deben ser desarrolladas o potenciadas. Esta labor recae en las unidades de gestión de personas, quienes tienen un rol renovado y estratégico en este nuevo contexto.

...

¿Cómo avanzar en materia de competencias para el teletrabajo?

- ▶▶ Actualizando el **mapa de competencias** de la organización desde los desafíos del teletrabajo.
- ▶▶ Entendiendo que el **desarrollo y fortalecimiento de competencias es gradual**.
- ▶▶ Apoyándose en las **orientaciones y lineamientos del Servicio Civil**.
- ▶▶ Conversando con jefaturas y teletrabajadores sobre qué competencias parecen más relevantes.

BUENA PRÁCTICA

Durante el proceso de implementación del programa de teletrabajo, la SUSESO realizó diversas actividades (encuentros y capacitaciones):

1. Teletrabajo en terreno: visita de ISL a dos casas de teletrabajadoras para estudiar la ergonomía.
2. Capacitaciones en aspectos legales.
3. Entrega de herramientas teóricas de higiene y seguridad.
4. Tecnología y seguridad de la información.

Se realizaron capacitaciones y difusión permanente en 4 temáticas: derechos y deberes, higiene y seguridad Laboral y TIC. Luego, se enviaron semanalmente comunicaciones. En la pandemia, la SUSESO, además, realizó diversos encuentros, comunicados y capacitaciones. En la subcomisión de comunicación, integrada por la Unidad de Comunicaciones y por la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas, se generó un programa de actividades comunicacionales, las que se distribuyeron por temáticas organizadas por día:

- Lunes: menú semanal (alimentación)
- Martes: higiene y seguridad
- Miércoles: liderazgo, manejo del tiempo, herramientas digitales de gestión
- Jueves: género
- Viernes: recreación para el fin de semana

Esto les permitió generar un abanico de acciones orientadas al apoyo social laboral, con el objetivo de promover el cuidado de la salud mental relacionada con el estrés y moderar el impacto del trabajo remoto, la alerta sanitaria y contribuir al compromiso Institucional por el cuidado y salud de sus funcionarios.

Fuenzalida y Soto (2021).

4.8. Equidad e inclusión

El teletrabajo trae una oportunidad para avanzar hacia la inclusión, debido a que no es una modalidad limitante para grupos minoritarios como: jóvenes, personas de mayor edad, personas con discapacidad y para las mujeres. En este sentido, es importante que la política de teletrabajo de la organización contemple un plan para promover la inclusión.

Otra dimensión importante en la selección de los teletrabajadores es la equidad. No todas las tareas son adecuadas para el teletrabajo, ni todas las personas tienen las características profesionales o personales para teletrabajar. Además, la intensidad del teletrabajo probablemente no será la misma para todos los trabajadores. Por ejemplo, mientras para algunos solo será conveniente trabajar un día a la semana, quizás para otros el esquema adecuado será teletrabajar de manera más intensiva cuatro días de la semana. Las diferencias pueden generar tensiones, envidias o sentimientos de injusticia entre los trabajadores o pueden producir sensaciones de injusticia entre grupos de trabajadores. Por esta razón, es muy importante que la institución se haga cargo de estas dificultades, comunicando activamente los criterios de elegibilidad, enfatizando que el acuerdo de teletrabajo es individual, y promoviendo el diálogo de los distintos actores.

...

¿Cómo avanzar en la equidad e inclusión en el teletrabajo?

- ▶▶▶ Contando con una **política clara y transparente** de selección de los teletrabajadores.
- ▶▶▶ Explicitando los **criterios de equidad en el teletrabajo** y asegurando su cumplimiento (por ejemplo si priorizan personas con discapacidad, mujeres, etc.).

- ▶▶▶ Relevando una **comunicación transparente, efectiva, participativa** acerca del proceso de diseño y de implementación, abriendo instancias de diálogo y preguntas.
- ▶▶▶ Trabajando con la **asociación de funcionarios** de la institución.

▶▶▶ *Las organizaciones públicas necesitan que sus directivos y funcionarios tengan las competencias adecuadas para cumplir la misión institucional, las que deben basarse en el marco del Servicio Civil, incluyendo tres dimensiones: conocimientos, habilidades, y actitudes. El teletrabajo desafía a las organizaciones públicas en esta materia, pues exige desarrollar nuevas competencias y fortalecer otras.*

CAPÍTULO 5. MONITOREO, EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DEL TELETRABAJO

¿Por qué evaluar?

Como ya se ha comentado, el teletrabajo es esencialmente un fenómeno muy nuevo e innovador¹⁵. Antes de la pandemia no era una modalidad muy extendida, y cuando se aplicaba, existían sesgos importantes respecto del tipo de países, de funciones, de industrias y de trabajadores. Tampoco existía una gran cantidad de estudios comparables de productividad con muestras controladas. La pandemia ha hecho del teletrabajo algo más masivo, pero en condiciones de emergencia, así que el conocimiento está muy determinado por dichas circunstancias. Por estos motivos, una organización que quiere avanzar en esta línea debe tener un enfoque de diseño, aprendizaje y de innovación, pensando con claridad los problemas que se quieren resolver, los objetivos deseados, y, lo más importante, cómo eso se logra en la práctica, con aprendizaje y testeos continuos. Esto supone que el diseño e implementación debe proveer las condiciones para ese aprendizaje: identificando un responsable y usando diversos métodos al alcance, cuantitativos y cualitativos. Así se pueden ir haciendo los ajustes continuos. Sin evaluación, no hay aprendizajes, y sin aprendizajes, no hay ajustes para que el programa sea valioso para la organización.

La implementación del teletrabajo —así como de otros cambios organizacionales— requiere, entonces, de un proceso de monitoreo, evaluación y seguimiento que permita realizar los ajustes necesarios y revisar el funcionamiento de la organización frente a esta nueva práctica. Es decir, lo que se requiere es el mejoramiento continuo de las prácticas de teletrabajo y la evaluación constante de las principales dimensiones sugeridas en este manual. Este capítulo otorga algunas sugerencias y consideraciones para evaluar la implementación en el servicio.

Es importante hacer una distinción entre aquellos elementos a los que se le hará monitoreo y aquellos aspectos que serán evaluaciones de resultados, ya que estos no tienen por qué coincidir. Monitorear el programa permitirá levantar alertas tempranas para que los objetivos del programa de teletrabajo se cumplan en todos sus aspectos. Sin seguimiento y mejora continua es más probable que las evaluaciones posteriores que realice obtengan peores resultados. Para la evaluación de resultados recomendamos incorporar el teletrabajo a las lógicas de medición de rendimiento/productividad que utilice la organización, desagregando a los teletrabajadores como una unidad en sí misma para “ver” posibles diferencias con otras unidades que realicen igual o similar trabajo. Además, se deben realizar evaluaciones cualitativas (como grupos focales) para teletrabajadores y realizar entrevistas con teletrabajadores y jefaturas sobre cómo está progresando el programa, lo que le ayudará a supervisar el desarrollo del mismo programa.

En el capítulo anterior, se encuentran algunos de los desafíos que puede llegar a enfrentar al momento de implementar el teletrabajo en el servicio, a los cuales se debe hacer seguimiento continuo. Brindar apoyo puede ser tan simple como mantenerse en contacto y estar disponible para responder preguntas y resolver problemas.

Con respecto a la evaluación, tenga presente de manera transversal las siguientes preguntas:

¹⁵ Se entiende por innovación, el uso de ideas nuevas que resuelven problemas. Normalmente, el método consiste, en la comprensión del problema en un sentido profundo, generación de ideas, prototipos de ideas, testeos, aprendizajes y ajustes continuos.



- ¿Por qué es necesario evaluar?
- ¿Qué es lo que debo evaluar?
- ¿Cómo debo evaluar? ¿Qué metodologías debo usar? ¿Cuándo debo usarlas?
- ¿Tengo clara la diferencia entre lo que es el seguimiento y lo que son las evaluaciones de resultados?

Se recomienda que, además de monitorear y evaluar el programa de teletrabajo, también se supervise cómo este incide en el resto de la organización. Por ejemplo, la evidencia sugiere que quienes no teletrabajan podrían

verse perjudicados al no ser partícipes de esta modalidad laboral, lo que podría incluso producir tensiones entre quienes trabajan a distancia y quienes lo hacen permanentemente en las dependencias del servicio.

5.1. Definir qué evaluar y por qué

La evaluación del programa de teletrabajo debe, primero, ir en línea con los objetivos estratégicos de la organización y, segundo, con los objetivos que definió para el programa propiamente tal. Esa directriz le indicará con precisión qué es lo que debe ser evaluado y qué no.

Como sugerencia puede considerar los siguientes aspectos a evaluar:

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PREGUNTAS
Estrategia	Objetivos y definiciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se están cumpliendo los objetivos del teletrabajo? • ¿Se han considerado adecuadamente las dimensiones del teletrabajo? • ¿Qué adaptaciones a la estrategia son necesarias?
Liderazgo	Liderazgo en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo cambió la organización con la incorporación de esta modalidad? • ¿Los cambios de la cultura organizacional eran esperables?
	Liderazgo de las jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las jefaturas están apoyando adecuadamente a sus teletrabajadores? • ¿Se ha mantenido la visión de equipo, entre el personal que teletrabaja y el que no? • ¿Cómo cambiaron los equipos con la incorporación de esta modalidad?
	Liderazgos de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los funcionarios muestran iniciativa por mejorar continuamente la experiencia de teletrabajo? • ¿A raíz de la implementación del programa, han surgido nuevos liderazgos informales dentro de la institución?

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PREGUNTAS
Personas	Conciliación entre la vida laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los funcionarios le han reportado complicaciones en su conciliación laboral/personal? • ¿Hay cambios importantes en los resultados con el paso del tiempo?
	Género	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han recibido comentarios a causa de estereotipos de género en el hogar? • Las brechas de género, ¿aumentan, disminuyen o se mantienen con la modalidad?
	Equidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El programa ha sido inclusivo con los trabajadores de la institución? • ¿Hemos medido esta dimensión debidamente?
	Cultura organizacional y pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los teletrabajadores en comparación a los no teletrabajadores han aumentado o disminuido su sentido de pertenencia con la institución? ¿Y viceversa?
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son percibidos los canales de comunicación? ¿Cómo son utilizados? ¿Funcionan? • ¿Se han comunicado los últimos resultados con todos los trabajadores?
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nuevas competencias se requieren? • ¿Existen brechas entre capacitaciones/formación de teletrabajadores y no teletrabajadores?
	Seguridad y Salud laboral	<p>Consulte por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento profesional • Estrés • Salud mental • Salud física • Cuidados ergonómicos
Procesos	Desempeño y productividad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se puede evitar que la productividad decaiga específicamente producto de la modalidad de teletrabajo? • ¿Cómo puedo mejorar los indicadores de desempeño y productividad? • ¿A quiénes debo medirles la productividad? <p>¿Hay cambios importantes en los resultados con el paso del tiempo?</p>
	Funciones y áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las funciones teletrabajables son las adecuadas? • ¿Se requiere hacer una revisión y un ajuste de las funciones teletrabajables?
Recursos	Tecnologías y seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las tecnologías son un impedimento constante para la correcta realización de las labores? • ¿Los sistemas internos dan respuesta rápida a los requerimientos y los trabajadores?

5.2. Establecer una metodología de evaluación

Una metodología de evaluación es esencial para medir el desarrollo del programa. En la experiencia sistematizada y en la literatura internacional se releva la importancia de anclar la evaluación en los sistemas actuales de medición que posea la organización de manera que sea una forma de comparar los indicadores que se usen para evaluar los distintos ámbitos de la vida organizacional y hacerlos comparables entre los trabajadores según si están teletrabajando o no. Si no se tiene un buen sistema de evaluación se sugiere crear uno propio.

Una evaluación típica:

- ▶▶▶ Establece el alcance de la evaluación.
- ▶▶▶ Selecciona las herramientas de evaluación.
- ▶▶▶ Establece la periodicidad de la evaluación.
- ▶▶▶ Documenta las actividades a evaluar del programa de teletrabajo.
- ▶▶▶ Recolecta los datos.
- ▶▶▶ Analiza los datos.
- ▶▶▶ Incluye un informe y presentación de los hallazgos.

La evaluación eficaz requiere tiempo, esfuerzo y experiencia. Si la organización no cuenta con los recursos y el personal, es posible que deba contratar consultores profesionales para que ayuden a diseñar la metodología y analizar sus datos. Es importante que establezca el ámbito de evaluación, donde debe considerar cuáles son las preguntas o indicadores de desempeño que desea que el programa responda, cómo se usarán las respuestas, cuáles son los objetivos de la evaluación, las fuentes de datos y los indicadores de desempeño.

5.3. Seleccionar herramientas de evaluación

Las herramientas básicas para evaluar su programa son encuestas, grupos focales y entrevistas individuales u otros. Las herramientas a utilizar dependerán de las metas y objetivos de su programa, así como de la capacidad interna para llevarlas a cabo.

5.3.1. Encuestas

Las encuestas se pueden utilizar para evaluar la eficacia del programa de teletrabajo. Las encuestas de antes y después pueden ayudar a identificar cambios en el comportamiento laboral, los procesos de trabajo, los resultados, las relaciones, la comunicación, los costos, los beneficios y las desventajas. También pueden proporcionar datos cuantitativos, como información demográfica, costos y beneficios.

El contenido de las encuestas dependerá de sus metas y objetivos; no todas las preguntas de nuestros ejemplos pueden ser relevantes para el programa de su organización. El Anexo A sugiere una encuesta estándar para su aplicación y evaluación del programa de teletrabajo de su servicio.

5.3.2. Entrevistas

La información provista por las entrevistas se puede utilizar para evaluar el diseño del programa, midiendo qué tan efectivo creen las personas que es el teletrabajo.

Como herramienta de evaluación, las entrevistas brindan la oportunidad de discutir temas, problemas y éxitos, monitorear el progreso y obtener retroalimentación. El Anexo B sugiere una pauta estándar de entrevista para su aplicación y evaluación del programa de teletrabajo del servicio.

5.3.3. Grupos focales

Los grupos focales son entrevistas grupales con un grupo pequeño de participantes del programa cuyos trabajos y circunstancias son similares. Para un mejor aprovechamiento de estas instancias, las discusiones deben fluir libremente, y se debe alentar a los miembros del grupo a hablar sobre cómo el teletrabajo afecta su vida laboral y personal.

Si bien los grupos focales pueden incluir jefaturas, las entrevistas suelen ser más apropiadas para el personal que prefiere brindar retroalimentación confidencial. Se sugiere realizar grupos focales específicos con jefaturas de teletrabajadores y de no teletrabajadores.

El Anexo C sugiere una pauta estándar de grupos focales para su aplicación y evaluación del programa de teletrabajo de su servicio.



CHECKLIST

- Consulte el plan de evaluación en su plan de programa de teletrabajo.
- Asegúrese de que se distribuyan a los participantes las herramientas de evaluación necesarias.
- Determine si su servicio tiene los recursos y la experiencia necesarios para analizar los datos.
- Obtenga resultados relevantes para explorar las relaciones entre las respuestas.
- Informe sobre sus hallazgos.
- Distribuya y discuta su hallazgo.



GRUPO DE CONTROL

Al momento de pensar en un programa formal de teletrabajo, se recomienda considerar la selección de un grupo de control de no teletrabajadores cuyas características sean similares a las de los teletrabajadores, incluido el tipo de trabajo, la ubicación, entre otros.

Debido a que el grupo de control debe ser representativo del grupo de teletrabajo, los participantes deben seleccionarse mediante, por ejemplo, comparaciones por pares, en las que se selecciona una persona similar que no está teletrabajando para todos los que sí (o un subconjunto).

Su grupo de control le permitirá medir el comportamiento de acuerdo con sus objetivos para comprometerse con el teletrabajo (por ejemplo, productividad, reducción de viajes en automóvil, etc.). A los efectos de la evaluación, también puede buscar la participación de los miembros del hogar de los teletrabajadores en su prueba piloto.

5.4. Soporte y seguimiento al programa y la institución: monitoreo y mejora continua

La evaluación tiene como objetivo principal entregar soporte y retroalimentación al programa, de tal forma de identificar cómo éste afecta al resto de la institución. Procure que las evaluaciones sean comunicadas de forma oportuna a los equipos incumbentes y que existan instancias de retroalimentación y ajustes.



Por ejemplo:

- ¿Qué mecanismos se activarán en caso de surgir evaluaciones negativas en alguna dimensión?
- ¿Cómo se abordarán las dificultades que se identifiquen?
- ¿Cómo se reconocerán los logros?

La evaluación será valiosa en tanto permita la mejora continua del programa, como un proceso de acompañamiento. Comunique los hallazgos de forma efectiva.

Para la recopilación de información es necesario construir un plan que permita obtenerla de manera periódica en el tiempo. Por ejemplo, definir que se aplicará una encuesta y se realizará un levantamiento de información cualitativa cada 3 o 4 meses.

Posteriormente es importante analizar la información recolectada para la toma de decisiones en torno al programa de teletrabajo y sus ajustes. Se sugiere que estos resultados y recomendaciones sean de público conocimiento mediante un informe, infografías, presentaciones que permitan reportar lo más transparentemente posible los avances y dificultades.

No solo se recomienda generar un soporte y un seguimiento al programa de teletrabajo, sino que también es importante hacer un seguimiento a quienes no están teletrabajando.



TENGA CUIDADO CON ESTAS IDEAS O SITUACIONES EN EL EQUIPO:

- La alta dirección no apoya públicamente el teletrabajo a través de la política oficial.
- Las jefaturas hablan de labios para afuera sobre el concepto de teletrabajo, pero no alientan a su personal a teletrabajar.
- Las jefaturas y supervisores planifican las reuniones sin considerar si los teletrabajadores están disponibles para asistir.
- Los teletrabajadores no informan a todo el personal de la oficina sobre su paradero en los días de teletrabajo o no proporcionan un número de teléfono de contacto en una ubicación alternativa.
- Los compañeros de trabajo no apoyan el programa al negarse a contestar consultas telefónicas en nombre del teletrabajador o negarse a transmitir mensajes al teletrabajador.
- Los compañeros de trabajo socavan al teletrabajador haciendo bromas constantemente e insinuando que el teletrabajador no está haciendo la parte que le corresponde del trabajo en los días de teletrabajo.

Puede prevenir estas situaciones fomentando la discusión abierta de los problemas, proporcionando la tecnología adecuada y asegurándose de que el coordinador del programa esté disponible para apoyar a los participantes.

REFERENCIAS

MANUALES Y GUÍAS

- [EE.UU.] Center for Digital Government (2006). A Strategic Guide for Local Government On: Telework 360°
- [EE.UU.] Department of Administrative Services, State of Connecticut (2017). Interim Telework Training Manual for Managers and Supervisors.
- [EE.UU.] Department of Budget and Management, State of Maryland (2014). Teleworker's Manual.
- [Reino Unido] Huws, U. (1997). **Teleworking: Guidelines for Good Practice. IES Report 329.** Grantham Book Services, Isaac Newton Way, Alma Park Industrial Estate, Grantham NG31 9SD, England, United Kingdom (20 British pounds).
- [Australia] Department of Communications, Australian Government (2013). The Telework Kit. Making telework a success: a guide for leaders, managers and employees. ©DBCDE
- [Australia] Department of Communications, Information Technology And the Arts & Department of Employment and Workplace Relations, Australian Government (2006). Telework for Australian Employees and Businesses: Maximising the Economic and Social Benefits of Flexible Working Practices. REPORT OF THE AUSTRALIAN TELEWORK ADVISORY COMMITTEE TO THE AUSTRALIAN GOVERNMENT.
- [EE.UU.] Families and Work Institute (2015). Workflex and Telework Guide: Everyone's Guide to Working Anywhere.
- [España] Fundación Másfamilia. (2012). El Libro Blanco del Teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto.
- [Chile] INAPI (2018). Guía para implementar teletrabajo.
- [Chile] INAPI y OIT (2022). Teletrabajo. Modelo, manual y recomendaciones de política para INAPI.
- [OIT] ILO (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide.
- [Chile] Laboratorio de Gobierno (2020). Guías de Trabajo a distancia en el Estado: Cómo trabajar en tiempos de emergencia sanitaria, 1era Edición. Gobierno de Chile.
- [Costa Rica] Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Costa Rica (2018). Guía Técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas.
- [Colombia] MINTIC, M. D. (2012). Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia.
- [Australia] New South Wales Government (2009). A NSW Teleworking Manual. A comprehensive guide to setting up and implementing a teleworking program.
- [Perú] Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, OEFA (2019). Manual de teletrabajo OEFA.
- [Argentina] Organización Internacional del Trabajo (2011). Manual de Buenas Prácticas en teletrabajo. Organización Internacional del Trabajo y Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina. Buenos Aires.
- [Chile] Sodexo (2020). Guía de teletrabajo.
- [Chile] Superintendencia de Seguridad Social (2019). Guía recomendaciones y aprendizajes para implementar el teletrabajo en una institución pública. Sistematización del trabajo realizado por el Comité de Implementación de Teletrabajo de la Superintendencia de Seguridad Social.
- [EE.UU.] United States Office of Personnel Management (2011). Guide to Telework in the Federal Government.

ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS

Atkyns, R., Blazek, M., & Roitz, J. (2002). Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations: AT&T survey methodology and results. *Resources, Conservation and Recycling*, **36**(3), 267–285.

Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, **46**(3), 356–371.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, **15**, 34-49.

Beauregard, T. Alexandra and Basile, K.A. and Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. In: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543.

Belanger, F. (1999), "Workers' propensity to telecommute: an empirical study", *Information and Management*, **35**, 139-1153.

Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, **14**(3), 81-90.

Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *Management Journal*, **700**, 30-38.

de Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, **2**, 1-24.

Fuenzalida, J. y Soto, T. (2021). Evaluación del diseño e implementación del Programa de Teletrabajo en la SU-SESO. Centro de Sistemas Públicos.

Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences". *Journal of Applied Psychology*, **92**, 1524-1541.

Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain. *Sustainability*, **12**(9), 3567.

Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, **28**(2), 130-144.

Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. and Andrey, J. (2008). "I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers". *Gender, Work, & Organization*, **5**, 454-76.

Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. and Colihan, J. (1998). "Influences of virtual office on aspects of work and work/life balance". *Personnel Psychology*, **51**, 667-83.

INAPI. (2018). Informe evaluación de la experiencia de teletrabajo. Instituto Nacional de Propiedad Industrial.

Jiang, P., Fan, Y.V., & Klemeš, J. J. (2021). Impacts of COVID-19 on energy demand and consumption: Challenges, lessons and emerging opportunities. *Applied Energy*, **285**, 116441.

Kitou, E., & Horvath, A. (2008). External air pollution costs of telework. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, **13**(2), 155–165.

Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organization? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, **35**, 602-616

McDonald, I. (2004). Teleworking could it work for you. *Accountancy Ireland*, 16.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. Conditions of Work Digest on Telework. Vol 9, 1, p.3.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Consecuencias en el ámbito laboral*. (p. 77) [Informe Conjunto OIT- Eurofound].

Shabanpour, R., Golshani, N., Tayarani, M., Auld, J., & Mohammadian, A. (Kouros). (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, **62**, 563–576.

Sato, A. (2019). Telework and its effects in Japan. In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.

Soto, T., Vera, C., Fuenzalida, J., Díaz R. y Darville, D. (2018). Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación. Centro de Sistemas Públicos: SSP N° 16.

Soto Jara, T. (2019). Evaluación y análisis cuantitativo del

sistema de teletrabajo implementado en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/171774>.

Sullivan, C. and Lewis, S. (2001). "Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents". *Gender, Work and Organization*, **8**, 123-45.

Thatcher, S. M., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *The Academy of Management Review*, **31**, 1076-1088.

Weinbaum, C., Triezenberg, B. L., Meza, E., & Luckey, D. (2018). Understanding Government Telework: An Examination of Research Literature and Practices from Government Agencies. RAND Corporation.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, **10**, 777-790.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO

Q0 Encuesta de calidad de vida laboral, conciliación y teletrabajo de la SUSESO

Consentimiento Informado (Ejemplo)

El objetivo de la encuesta es estudiar el teletrabajo y el trabajo remoto en la institución, para proponer recomendaciones de rediseño e implementación al respecto. Su colaboración con el estudio es voluntaria. Usted puede declinarla en cualquier momento y también dejar de contestar aquellas preguntas con las que no se sienta cómodo(a). Además, tanto su participación como sus respuestas en la encuesta son confidenciales.

El equipo de investigación es el único facultado para acceder a los resultados individuales de la encuesta, salvo que disposiciones legales establezcan lo contrario. En todas las publicaciones y presentaciones del estudio serán exhibidos solo resultados agregados.

En caso de tener cualquier pregunta o inquietud, puede contactar al equipo investigador al correo investigacion.csp@dii.uchile.cl.

Muchas gracias de antemano por su participación en este proyecto.

Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial

Universidad de Chile

- Sí, acepto participar**
- No acepto participar**

Q1.1 ¿Es usted...?

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no responder

Q1.2 ¿Cuál es su edad?

- 18, 19, 20... Prefiero no responder

Q1.3 ¿Cuál es el máximo nivel de educación que ha alcanzado?

- Educación Básica
- Educación Media
- Título Técnico de Nivel Superior (IP, CFT o Universitario)
- Título Profesional
- Magíster
- Doctorado
- Prefiero no responder

Q1.4 ¿Cuál es su situación actual? Puede marcar más de una alternativa, si corresponde.

- Soltero(a)
- Conviviente de hecho
- Conviviente Civil (Unión Civil)

- Casado(a)
- Viudo(a)
- Divorciado(a)
- Prefiero no responder

QI.4.1 ¿Vive usted con su pareja?

- Sí
- No
- Prefiero no responder

QI.5 ¿Tiene usted hijos(as)?

- Sí
- No
- Prefiero no responder

QI.5.1 ¿Cuántos(as) hijos(as) tiene?

- 1 ... Prefiero no responder

QI.5.2 ¿Vive usted con hijos(as) de los que se debe hacer cargo?

- Sí
- No
- Prefiero no responder

QI.5.3 ¿Vive usted con otros(as) niños(as) o adolescentes de los que se debe hacer cargo? (por ejemplo, hijos(as) de su pareja, nietos(as), etc.)

- Sí

- No
- Prefiero no responder

QI.6 En su hogar, ¿quién se encarga habitualmente del cuidado de hijos(as) y/o niños(as) y adolescentes de los que se debe hacer cargo?

- Yo
- Otro(a) integrante del grupo familiar
- Otra persona no integrante del grupo familiar
- Comparto equitativamente esta responsabilidad con otra(s) persona(s)
- Prefiero no responder

QI.7 En su hogar, ¿hay personas con necesidades especiales (ej. ancianos, personas con enfermedades limitantes, etc.)?

- Sí
- No
- Prefiero no responder

QI.7.1 En su hogar, ¿quién se encarga habitualmente del cuidado de las personas con necesidades especiales (ej. ancianos, personas con enfermedades limitantes, etc.)?

- Yo
- Otro(a) integrante del grupo familiar
- Otra persona no integrante del grupo familiar
- Comparto equitativamente esta responsabilidad con otra(s) persona(s)

- Prefiero no responder

Q1.7.2 ¿Cuenta con ayuda para el cuidado de hijos(as), niños(as), adolescentes y/o personas con necesidades especiales de las que se debe hacer cargo? (ej. servicios domésticos, de enfermería u otros)

- Sí
- No
- Prefiero no responder

Q1.8 Incluido(a) usted, ¿cuántos miembros conforman su grupo familiar y viven con usted? (ej. pareja, padres, hijos mayores de edad, etc.)

- 1, 2, 3... Prefiero no responder

Q1.9 ¿Cuál es su rol en el hogar?

- Jefe(a) de hogar
- Cojefatura
- Dependiente
- Prefiero no responder

Q1.10 ¿Cuál es su comuna de residencia? Por favor, seleccione su comuna a partir del siguiente listado:

- Algarrobo ... Prefiero no responder

Q1.11 Antes de la pandemia de COVID-19, ¿cuál era el medio de transporte principal que utilizaba para movilizarse a su lugar de trabajo?

- Transporte público
- Caminata

- Movilización propia (auto, moto, bicicleta, u otra)

- Taxi, colectivo, aplicaciones de transporte u otro

- Prefiero no responder

Q1.12 En un día habitual, antes de que comenzara a teletrabajar o su trabajo remoto excepcional, ¿cuánto tiempo en total tardaba en llegar desde su vivienda a su lugar principal de trabajo?

- Horas
- Minutos

Q2.1 ¿Cuántos años en total lleva trabajando en el sector público?

- 1, 2, 3... Prefiero no responder

Q2.2 ¿Cuántos años en total lleva trabajando en su actual servicio?

- 1, 2, 3... Prefiero no responder

Q2.3 ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su estamento?

- Directivo
- Profesional (con funciones de jefatura)
- Profesional (sin funciones de jefatura)
- Técnico
- Fiscalizador
- Administrativo
- Auxiliar
- Prefiero no responder

Q2.4 ¿Cuál es su condición contractual en su servicio?

- Planta
- Contrata
- Honorarios
- Código del Trabajo
- Práctica
- Prefiero no responder
- Teletrabajo
- Prefiero no responder

Q2.5 ¿Cuál es su jornada laboral actual?

- Jornada parcial
- Jornada completa
- Otra, por favor especificar: _____
- Prefiero no responder

Q2.6 ¿Cuál es su remuneración líquida mensual promedio?

- Entre 0 y 500.000 pesos
- Entre 500.001 – 1.000.000 pesos
- Entre 1.000.001 – 2.000.000 pesos
- Entre 2.000.001 y 3.000.000 pesos
- Más de 3.000.000 pesos
- Prefiero no responder

Q3.1 ¿Cuál era su modalidad de trabajo antes de la pandemia de COVID-19?

- Presencial

Q3.2 ¿Cuál es su modalidad de trabajo en la actualidad?

- 100% Presencial (voy todos los días de la semana a trabajar a la SUSESO)
- Mixta (algunos días de la semana trabajo remoto o teletrabajo, mientras que otros días voy a trabajar a la SUSESO)
- 100% trabajo remoto o teletrabajo (no voy ningún día de la semana a trabajar a la SUSESO)
- Prefiero no responder

Q3.3 Independiente de su condición actual, ¿tuvo que trabajar de manera remota (en algún momento) debido a la pandemia de COVID-19?

- Teletrabajaba antes y me mantuve en esa misma condición debido a la pandemia de COVID-19
- Trabajaba presencialmente antes y me mantuve en esa misma condición, pese a la pandemia de COVID-19
- Trabajaba presencialmente antes y tuve que trabajar de manera remota por la pandemia de COVID-19
- Prefiero no responder

Q4.1 ¿Cuán frecuentemente ha experimentado los siguientes desafíos trabajando de manera remota?

	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	Prefiero no responder/No aplica
Problemas tecnológicos (por ejemplo, Internet lento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Límites difusos entre el trabajo y el tiempo libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distracciones/interrupciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mala gestión del tiempo/priorización de tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de interacción con otras personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mala comunicación/coordiación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentirse desconectado(a) de las personas de su equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No confiar plenamente en colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sentirse apoyado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas para gestionar el flujo del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4.2 ¿Cuenta con un espacio físico exclusivo para realizar su trabajo remoto?

- Sí
- No
- Prefiero no responder

- Alza pantalla
- Mouse pad
- Apoya muñecas
- Apoya pies
- Otro, por favor especificar _____

Q4.3 Señale si tiene algún implemento ergonómico para realizar su trabajo remoto. Puede marcar más de una opción, si corresponde.

- Silla ergonómica (ajustable, apoyabrazos, respaldo y altura regulable)
- Mesa o escritorio que se ajuste a la silla correctamente en altura

- Ninguna
- Prefiero no responder

Q4.4 ¿Con cuáles de estas herramientas tecnológicas dispone para comunicarse con sus colegas y/o jefaturas? Puede marcar más de una opción, si corresponde.

- Correo electrónico
- Llamada de voz
- WhatsApp
- Chat Gmail
- Google Meet
- Zoom
- Otra, por favor especificar _____
- Ninguna
- Prefiero no responder

Q4.5 Entre las siguientes herramientas digitales, ¿cuál(es) le parecería(n) más importante(s) aprender en profundidad para desarrollar mejor su trabajo remoto? Puede marcar más de una opción, si corresponde.

- Google Meet (realizar reuniones a distancia)
- Programas de Office (Word, excel, power point)
- Google Drive (almacenar y compartir documentos)
- Gestión de tareas colaborativas

- Correo y agenda electrónica
- Otra, por favor especificar _____
- Ninguna
- Prefiero no responder

Q4.6 ¿Con cuáles herramientas su servicio le apoya permanentemente para que usted desempeñe el trabajo remoto? Puede marcar más de una opción, si corresponde.

- Soporte informático
- Soporte psicológico
- Servicio de bienestar
- Entrega de implementos de oficina que requiere para desarrollar su tareas
- Información sobre ergonomía y riesgos/accidentes en el puesto de trabajo
- Otra, por favor especificar _____
- Ninguna
- Prefiero no responder

Q7 ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones sobre sus oportunidades para desarrollar su carrera?

	Muy en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Muy de acuerdo (7)	Prefiero no responder/ No aplica
En mi servicio, tengo buenas oportunidades para desarrollar mi carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo buenas oportunidades para desarrollar mi carrera en el sector público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8.1 ¿Cuán satisfecho(a) o insatisfecho(a) está con su experiencia de teletrabajo/trabajo remoto?

- Muy insatisfecho(a)
- Insatisfecho(a)
- Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)

Q8.2 Por favor, comparta su opinión y/o experiencias sobre alguna dimensión del teletrabajo/trabajo remoto que no haya sido cubierta por la encuesta

ANEXO B: PAUTAS DE ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO

Consentimiento de participación (ejemplo)

Al firmar este consentimiento, indico que he sido informado/a que consiento voluntariamente participar mediante mi asistencia a una entrevista, conociendo además, que podré abandonar mi participación en el diagnóstico en cualquier momento de su realización, sin expresión de causa.

Estoy en conocimiento de que la opinión que yo entregue durante la realización de la entrevista, y también las opiniones que los otros participantes emitan en esta reunión, serán tratadas de forma estrictamente CONFIDENCIAL y ANÓNIMA. Los datos serán analizados de manera general, sin revelar detalles personales ni específicos de mi participación ni de los otros participantes.

He sido informado/a que este diagnóstico se rige por las exigencias de la Ley 19.628 de Seguridad de Datos Personales y de la Ley 17.374 sobre el mantenimiento del secreto estadístico de las instituciones estatales.

Acepto la solicitud de que la conversación de la entrevista o grupo focal sea grabada en formato de audio, para su posterior transcripción y análisis. Este registro será utilizado sólo por el Equipo Investigador para fines de contribuir al diagnóstico y en ningún caso se utilizará como medio de difusión. Entiendo que todo el material registrado es confidencial y anónimo.

Declaro estar en conocimiento que los resultados del estudio tendrán como producto final un informe que aportará en el diseño de XXXXXXXXXXXXXXXX, al cual podré tener acceso.

Nombre: _____

Fecha: _____

Rut: _____

Preguntas para el director del servicio

- ¿Cuáles son las políticas organizacionales que impulsó el Servicio en con sus trabajadores en pandemia, que proporción de trabajadores estuvo o está en teletrabajo?
- ¿Cuáles son o han sido los facilitadores y los obstaculizadores para el teletrabajo?
- ¿Cuáles son algunas de las consecuencias para el Servicio el implementar el teletrabajo? [*indagar en los beneficios y costos*]
- Cómo se mide la productividad en teletrabajo: ¿por procesos? [*diferenciar por nivel de transaccionalidad o de procesos más lentos (por ejemplo, el INAPI es una institución más pequeña)*]
- ¿Cómo afecta la productividad (a nivel organizacional)?
- ¿Cuáles son las competencias de los líderes para un teletrabajo efectivo?
- ¿Cuáles son las funciones esenciales que se priorizaron? (¿qué se dejó de hacer?)
 - Funciones estratégicas
 - Tácticas
 - Operacionales

Preguntas para el encargado de gestión de personas o jefaturas directas

- ¿Cuáles son o han sido los Facilitadores y los Obstaculizadores para el teletrabajo?
- ¿El servicio público entregó las herramientas necesarias? Por ejemplo:

- Tecnológicas (infraestructura y conectividad)
 - ¿Se logran identificar brechas? ¿Se hizo? ¿Cómo?
- Prácticas de gestión de personas (protocolos de conciliación)
- Capacidades (formación de personas/mesas de ayuda)

Medidas para que los funcionarios adopten un teletrabajo efectivo

¿Cómo se adaptaron al teletrabajo? En las TICs. ¿Qué ayuda se otorga desde la organización?

¿El servicio otorgó facilidades materiales a los funcionarios? (escritorio, silla, equipo, el internet, etc)

- ¿Cómo se administra el teletrabajo? ¿Por objetivo? ¿Por jornada?
- ¿Cómo fue y cómo ha sido la comunicación con los teletrabajadores y trabajadores remotos? ¿Reportan ellos sus dificultades?

Pregunta para la asociación de funcionarios del servicio

- ¿Cuáles son o han sido los facilitadores y los obstaculizadores para el teletrabajo?
- ¿El servicio público entregó las herramientas necesarias? Por ejemplo:
 - Tecnológicas (infraestructura y conectividad)
 - ¿Se logran identificar brechas? ¿Se hizo? ¿Cómo?

-
- Prácticas de gestión de personas (protocolos de conciliación)
 - Capacidades (formación de personas/mesas de ayuda)
 - Medidas para que los funcionarios adopten un teletrabajo efectivo
 - ¿Cómo se adaptaron al teletrabajo? En las TICs. ¿Qué ayuda se otorga desde la organización?
- ¿El servicio otorgó facilidades materiales a los funcionarios? (escritorio, silla, equipo, el internet, etc)
 - ¿Los PMGs que se vieron afectados, se pudieron renegociar?
 - ¿Cuál ha sido o cuál fue su nivel de participación en la toma de decisiones? ¿Hubo diálogo?

ANEXO C: PAUTAS DE GRUPOS FOCALES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO

Para personas en teletrabajo y trabajo remoto excepcional

Contexto

Esta es una invitación a participar de un *focus group*, junto a otros colegas de su institución, en el marco del programa de teletrabajo.

Condiciones de participación

- Su participación es completamente voluntaria. Además, usted puede responder solo aquellas preguntas con las que se sienta cómodo(a).
- Tanto su participación como la información que usted proporcione es estrictamente confidencial. Sus datos y su identidad serán protegidos y anonimizados. Jamás se individualizará ni se mencionará su nombre —ni ninguna característica que permita su identificación— en las instancias en donde se presenten los resultados agregados del *focus group*.
- Existirá un compromiso de todos(as) los(as) participantes de no revelar ni las identidades ni cualquier contenido sensible que pudiera atentar contra la estricta protección de confidencialidad de esta instancia.
- El *focus group* será grabado y luego transcrito para luego ser analizado por los(as) investigadoras(as) del proyecto. El equipo de investigación es el único facultado para acceder a las grabaciones y las transcripciones.

Preguntas generales

- [Introducción] Para comenzar, quisiéramos conocer cuál es su situación actual general en relación con la pandemia de COVID-19 por la que estamos atravesando. ¿Cómo se sienten al respecto?
- [Preparación general trabajo remoto excepcional] ¿Qué tan preparadas(os) se sintieron para el teletrabajo/trabajo remoto durante la pandemia? ¿Por qué?
 - ¿De qué forma su preparación previa/falta de preparación previa facilitó/dificultó su teletrabajo durante el tiempo de la pandemia? [En caso de que no emerjan naturalmente, dimensiones mínimas a explorar: conciliación, satisfacción laboral, uso del tiempo, carga laboral, satisfacción con la vida cotidiana]
 - [Solo para teletrabajadores(as)] ¿qué diferencias percibe entre el teletrabajo que realizaba previamente y el realizado en el contexto de la pandemia?
- ¿En qué medida la institución contribuyó a esta preparación? ¿Cómo? [Si no se sentían preparados(as)] ¿Cómo la institución podría haberles preparado mejor para el teletrabajo?

Aspectos críticos de gestión para la institución

- [Participación funcionaria] ¿En qué medida cree que la institución promueve instancias para la participación de sus funcionarios(as)? ¿Cuáles son las instancias de participación de ustedes conocen?
 - ¿Qué tanta participación existe en los procesos de toma de decisión y en las iniciativas de mejora de la institución?

- Pensando nuevamente en las instancias de participación general de la institución [no solo en las relativas a procesos de decisión y en las iniciativas de mejora], ¿existen funcionarios/as que no se encuentren representados en dichos espacios de participación? ¿Quiénes?

- [En caso de que no existan suficientes instancias de participación] ¿Cómo creen ustedes que la institución podría promover una participación más efectiva de funcionarios(as)?

- [Cansancio y estrés en el trabajo] ¿En qué medida el trabajo en pandemia ha significado más estrés y cansancio de los(as) funcionarios(as)?

- ¿Qué medidas ha impulsado la institución en esta línea? [En caso de que no existan medidas] ¿Qué medidas concretas podría impulsar la institución en esta línea?

- [Reconocimiento individual y de equipos] ¿En qué medida en la institución se reconoce el trabajo desarrollado por las personas y equipos?

- ¿Cómo se manifiesta este reconocimiento? [En caso de que no exista suficiente reconocimiento] ¿Cómo podrían reconocerse debidamente el trabajo de las personas e individuos y equipos en la institución?

- [Cultura y ambiente de trabajo] ¿Cómo definiría ustedes la cultura y el ambiente de trabajo en la institución? ¿Por qué?

Cierre

- [Reflexiones finales] Para finalizar, ¿qué tema(s) no tratados en este focus group creen ustedes que debería(n) ser abordado(s) para mejorar la gestión de personas en la institución? [buscar consensos en los

temas tratados, no se trata solamente de mencionar temas]

Para jefaturas de la institución

Contexto

Esta es una invitación a participar de un *focus group* en el marco del programa de teletrabajo.

Condiciones de participación

- Su participación es completamente voluntaria. Además, usted puede responder solo aquellas preguntas con las que se sienta cómodo(a).
- Tanto su participación como la información que usted proporcione es estrictamente confidencial. Sus datos y su identidad serán protegidos y anonimizados. Jamás se individualizará ni se mencionará su nombre —ni ninguna característica que permita su identificación— en las instancias en donde se presenten los resultados agregados del *focus group*.
- Existirá un compromiso de todos los participantes de no revelar ni las identidades ni cualquier contenido sensible que pudiera atentar contra la estricta protección de confidencialidad de esta instancia.
- El *focus group* será grabado y luego transcrito para luego ser analizado por los(as) investigadoras(as) del proyecto. El equipo de investigación es el único facultado para acceder a las grabaciones y las transcripciones.

Preguntas generales

- [Introducción] Para comenzar, quisiéramos conocer cuál es su situación actual general en relación con la pandemia de COVID-19 por la que estamos atravesando. ¿Cómo se sienten al respecto?
 - [Presencia de teletrabajadores] ¿Alguno de ustedes se encontraba teletrabajando previo a la pandemia? [En caso afirmativo preguntar:] ¿qué diferencias percibe entre el teletrabajo que realizaba previamente y el realizado en el contexto de la pandemia?
 - [Preparación general trabajo remoto excepcional] ¿Qué tan preparadas(os) se sintieron para el teletrabajo/trabajo remoto durante la pandemia? ¿Por qué?
 - ¿De qué forma su preparación previa/falta de preparación previa facilitó/dificultó su teletrabajo durante el tiempo de la pandemia? [En caso de que no emerjan naturalmente, dimensiones mínimas a explorar: conciliación, satisfacción laboral, uso del tiempo, carga laboral, satisfacción con la vida cotidiana]
 - ¿En qué medida la institución contribuyó a esta preparación? ¿Cómo? [Si no se sentían preparados(as)] ¿Cómo la institución podría haberles preparado mejor para el trabajo remoto?

Desafíos del teletrabajo y trabajo remoto en pandemia

- [Desafíos para las jefaturas] ¿Cuáles han sido los desafíos a los que se ha enfrentado en su gestión de equipo en la situación de pandemia?
 - ¿En qué medida los(as) teletrabajadores(as) de su equipo, que tenían preparación previa para esta modalidad laboral, han afrontado de manera dis-

tinta el trabajo remoto en pandemia? ¿Cómo se manifiesta esta preparación? [En caso de que no emerjan naturalmente, dimensiones mínimas a explorar: facilidad de comunicación, cumplimiento de tareas encomendadas, conciliación, satisfacción laboral, uso del tiempo, carga laboral, cansancio y estrés, satisfacción con la vida cotidiana]

- ¿Qué grado de preparación consideran ustedes que han tenido para gestionar a las personas en condiciones de teletrabajo y trabajo remoto? ¿En qué se manifiesta esta preparación o esta falta de preparación?
- ¿Cómo la institución les ha apoyado a ustedes, como jefaturas, en la gestión de teletrabajadores y de trabajadores remotos durante este periodo de pandemia?
- [Rol institución a futuro] La pandemia abrió la puerta a cuestionarse la posibilidad de expandir el teletrabajo hacia el futuro. ¿Qué medidas debieran adoptarse en el futuro para consolidar un teletrabajo integral y efectivo en la institución? [capacitaciones, mejoras en las plataformas, cambio de cultura organizacional]

Aspectos críticos de gestión para la institución

[Participación funcionaria] ¿En qué medida cree que la institución promueve instancias para la participación de sus funcionarios(as)? ¿Cuáles son las instancias de participación de ustedes conocen?

Ahora bien, ¿en qué medida se promueven instancias de participación de funcionarios en las unidades que ustedes lideran?

[Reconocimiento individual y de equipos] ¿En qué medida en la institución se reconoce el trabajo desarrollado por las personas y equipos?

¿En qué medida se reconoce el trabajo de funcionarios(as) en sus respectivos equipos?

[Cultura y ambiente de trabajo] ¿Cómo definirían ustedes la cultura y el ambiente de trabajo en la institución?
¿Por qué?

Cierre

[Reflexiones finales] Para finalizar, ¿qué tema(s) no tratados en este **focus group** creen ustedes que debiera(n) ser abordado(s) para mejorar la gestión de personas en la institución? [buscar consensos en los temas tratados, no se trata solamente de mencionar temas].

ANEXO D: GUÍA DE EVALUACIÓN DE PUESTOS Y CARGOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre del Órgano / Unidad Orgánica	
Área	
Nombre del Jefe o Coordinador designado para la actividad	
Nombre del cargo o de la función	

ACTIVIDADES DEL CARGO	Si	No	El puesto aplica para el teletrabajo en modalidad:	
			(Para ser completado por el comité técnico)	
			Completa	Mixta
La labor realizada por el trabajador se puede desarrollar fuera de la oficina, sin que afecte el normal desempeño de sus actividades o su rendimiento.				
Si la actividad puede ser realizada el trabajador fuera de la Entidad de manera parcial. Si su respuesta es afirmativa, precisar, la cantidad de días que deberá acudir: _____				
La labor realizada por el trabajador puede ser desarrollada haciendo uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.				
El desarrollo del trabajo puede realizarse sin la necesidad de presencia física y contacto personal constante con el Jefe de Área, personal de la entidad y/o administrados (por ejemplo: reuniones presenciales, visitas, revisión de documentación física, entre otros).				
La ejecución de la labor requiere ser guiada a través de presencia física.				
La supervisión se desarrolla en base a resultados.				
La labor realizada se mide y evalúa mediante indicadores de resultados, sin necesidad de que el trabajador acuda a la Entidad.				
La supervisión se puede desarrollar de manera indirecta y/o no presencial				

CARACTERÍSTICAS DEL ACCESO A LA INFORMACIÓN PARA DESARROLLAR LA LABOR:	Si	No	El puesto aplica para el teletrabajo en modalidad:	
			(Para ser completado por el comité técnico)	
			Completa	Mixta
La labor del trabajador se debe caracterizar principalmente en el procesamiento y tratamiento de información. Precisar el tipo de producto que genera la labor del trabajador: Resoluciones. () Informes. () Reportes. () Otros. (). Especifique _____ _____				
La información con la que desarrolla sus labores se obtiene básicamente de aplicaciones informáticas que se utilizan en la institución, a las que puede acceder remotamente.				
La información que le sirve de insumo para el desarrollo de sus actividades es información sensible.				
La información que le sirve de insumo para desarrollar sus labores puede ser digitalizada y sistematizada.				
El trabajador necesita información producida en otros órganos, unidades orgánicas y si la requiere, éstas son accesibles mediante sistemas informáticos de la Entidad.				
El trabajador tiene acceso a correo electrónico institucional y sistemas informáticos colaborativos de la Entidad.				
El trabajador requiere de equipamiento (software, sistemas de gestión, entre otros) con características especiales para realizar su trabajo en la Entidad. Si su respuesta es afirmativa, especificar el tipo de equipamiento o acceso a los sistemas específicos: _____ _____				
La labor realizada por el trabajador requiere del uso de algún equipo informático o sistema informático especializado.				

CONDICIONES ESPECIALES DEL COLABORADOR (para ser completado por el área)

El colaborador se encuentra dentro de alguna de las siguientes condiciones:

	Si	No	Especificar
Presenta algún tipo de discapacidad			
Se encuentra en estado de gestación			
Tiene hijos lactantes o menores de un año			
Observación adicional que desee indicar:			
La información consignada precedentemente es correcta (Para ser completado por la Unidad de Gestión de Personas)			

RESULTADO DEL ANALISIS (para ser completado por el comité técnico)

De acuerdo con todos los factores evaluados, el puesto califica para la modalidad del Teletrabajo:

Para el perfil de puesto evaluado la modalidad aplicable es:	
Teletrabajo en forma completa	
Teletrabajo en forma mixta	

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN - COMISIÓN DE TELETRABAJO

Analizada la aplicación del presente instrumento, la Comisión de Teletrabajo acuerda que el puesto evaluado: (Aplica/No Aplica) como puesto teletrabajable.

Aplica	
No aplica	
En señal de conformidad firman los miembros de la Comisión de Teletrabajo:	

ANEXO E: GUÍA DE EVALUACIÓN DE CONDICIONES EN TIC PARA TELETRABAJO. INFRAESTRUCTURA, CONECTIVIDAD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Requisitos Técnicos para el uso de TI

Teniendo en consideración que una primera etapa, los equipos e infraestructura serán de cargo del/la profesional, se establecen requisitos básicos, que a continuación se detallan:

- Conexión a Internet con ancho de banda mínimo para el intercambio de documentos (25 MB como referencia a confirmar).
- PC o Notebook (no tablet o netbook),
- Software mínimo:
 - Windows 10, Browser Google Chrome
 - Adobe Acrobat Reader, y
 - Antivirus (puede ser gratuito, como Windows Defender por ejemplo).
- Proceso personal de mantención del equipo:
 - Actualización de Software y antivirus
 - Monitoreo de espacio en disco duro,
 - Respaldos de informes (en caso de fallo de conexión o sistema),
 - Evitar navegar sitios riesgosos o abrir correos desconocidos
- Se deberá considerar la periodicidad con que cada servicio realiza mantenciones a sus sistemas.

En cualquier caso, el teletrabajador o teletrabajadora deberá identificar el lugar en el que va a ejercer el trabajo (uno o dos domicilios), en los que deberá cumplir con los estándares mínimos mencionados.

En la medida que la institución pública renueve los contratos de software y hardware y gestione los presupuestos de cada año en la materia, será posible evaluar la provisión de equipamiento y otros recursos asociados. En consecuencia, se distinguen dos escenarios:

1. La institución no cuenta con presupuesto suficiente, o contratos con proveedores que se ajusten a esta modalidad, para proporcionar equipo al teletrabajador.
2. La institución cuenta con presupuesto suficiente, y contratos con proveedores que se ajusten a esta modalidad.

Con disponibilidad presupuestaria

- Será la Institución quién proporcione, instale y mantenga el equipo computacional y todo lo necesario para el teletrabajo.
- La institución informará al teletrabajador o teletrabajadora, todas las restricciones sobre el uso de los equipos o útiles informáticos tales como internet y otros, así como las sanciones que podrían aplicarse en caso de no respetarse.
- Si se decide colocar cualquier sistema de control, se debe informar al teletrabajador y el mismo será proporcional al objetivo, teniendo en cuenta los criterios y limitaciones de la legislación vigente.

- Es responsabilidad de la persona que teletrabaje conservar y custodiar con la debida diligencia los equipos, herramientas informáticas y programas provistos por la institución. Así mismo, deberá utilizarlos únicamente para llevar a cabo las actividades laborales e impedir el acceso a los mismos de personas ajenas al empleador.
- Es responsabilidad de quien teletrabaje comunicar de inmediato a la institución sobre cualquier pérdida, robo, hurto u otro uso indebido de equipos y programas en la forma prevista en la normativa interna de la misma.

Sin disponibilidad presupuestaria:

- Lo detallado en los requisitos básicos

Privacidad, Confidencialidad y Protección de Activos de Información

Se debe informar a las personas que teletrabajen de la legislación vigente al respecto y de las políticas y nor-

mas internas pertinentes sobre la protección de datos, considerando que es recomendable que las cuestiones relativas a los equipos de trabajo, mobiliario, software necesario para las tareas laborales y responsabilidades estén definidas claramente antes de iniciar la actividad del teletrabajo.

Se recomienda regirse por la normativa vigente de confidencialidad de la información, existente en cada institución.

Es responsabilidad del teletrabajador o teletrabajadora cumplir estas normas, adoptando todos los resguardos a su alcance para mantener la confidencialidad de la información, cumpliendo con su deber de fidelidad.

Cada institución es responsable de proporcionar a sus teletrabajadores y teletrabajadoras un servicio adecuado de apoyo técnico.

Es responsabilidad de quien teletrabaje comunicar de inmediato a la institución sobre cualquier uso indebido de equipos y programas en la forma prevista en la normativa interna de la misma.

ANEXO F: FORMATO SUGERIDO PARA UN ACUERDO DE TELETRABAJO _____

Ejemplo de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).

Acuerdo de teletrabajo

En (ciudad) _____, a (día) _____ de (mes) _____ de (año) _____, comparecen, por una parte (nombre jefatura) _____, R.U.T. N° _____, (cargo y unidad) _____, en adelante la Jefatura, y por la otra, (nombre de trabajador) _____, R.U.N. N° _____, (Estamento) _____, grado _____ °, en adelante "quien teletrabaja", quienes en conformidad a lo dispuesto en el Artículo N°45 de la Ley N° 21.126, suscriben libre y voluntariamente el presente acuerdo de teletrabajo, el que será formalizado a través de un acto administrativo firmado por el Sr. (autoridad) _____, mediante el cual se acuerda desempeñar la función pública asignada en los términos que a continuación se detallan:

I. Aspectos legales:

días del año en los cuales quien teletrabaja se hubiese obligado a concurrir a las dependencias institucionales, según lo pactado en el respectivo convenio.

a) Derechos de quien teletrabaja

- No les será aplicable el artículo 66 del decreto con fuerza de ley N° 29, de 2004, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.
- Se encontrará facultado para ejercer los derechos estatutarios que se reconocen a todo funcionario público, tales como el derecho a capacitación, a percibir sus remuneraciones y demás asignaciones pecuniarias que le fueren aplicables, a feriado legal, licencias médicas, permisos con y sin goce de remuneraciones y aquéllos derivados de la maternidad o paternidad, entre otros.
- El permiso administrativo compensado (interferidos), sólo podrá recuperarse respecto de aquellos
- Reversibilidad: Quien teletrabaja tiene derecho a volver al puesto de trabajo presencial en los establecimientos de la Superintendencia. Ello significa que la Superintendencia disponibilizará puesto de trabajo para estos efectos. El plazo en relación con el ejercicio del derecho a retornar a la clásica modalidad presencial, será después de permanecer un período de 2 meses en la modalidad.
- Igualdad de oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional, entre quienes teletrabajen y quienes se desempeñen presencialmente.
- Regirse por las mismas políticas e instrumentos de desempeño institucional.

b) Obligaciones de quien teletrabaja

- Estará sujeto a iguales obligaciones que los demás servidores de planta y a contrata, a excepción de aquéllas derivadas del cumplimiento de la jornada laboral, tales como la realización de trabajos extraordinarios y el desempeño regular y continuo de las funciones del cargo.
- Ejecutar cometidos funcionarios o comisiones de servicio
- Reversibilidad: La Superintendencia puede solicitar, por razones de buen servicio, volver al puesto de trabajo presencial. El plazo en relación con el ejercicio de la obligación a retornar a la clásica modalidad presencial, será después de permanecer un período de 2 meses en la modalidad.
- Concurrir a la Institución de así requerirlo su jefatura, en el marco del ejercicio de sus funciones.

c) Medidas de control jerárquico de la jefatura

Acorde lo dispuesto en el artículo 64 del Decreto con Fuerza de Ley N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, será la jefatura directa la encargada de controlar, de manera permanente, equitativa y ecuánime, el correcto desempeño de la función pública por parte del personal de su dependencia sujeto al sistema de teletrabajo, a través del establecimiento de estándares y mecanismos de control que aseguren la calidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de las tareas asignadas, así como la oportunidad en su entrega.

Al mismo tiempo, será responsabilidad de la jefatura mantener comunicación constante con las personas que teletrabajen bajo su dependencia, a través de las herra-

mientas informáticas dispuestas para tales efectos, estas son la plataforma G-Suite y Sistema PAE, en los tiempos definidos en el punto VI.

Finalmente, la Jefatura Superior del Servicio podrá poner término anticipado al convenio por razones de buen servicio, o causa de fuerza mayor.

II. Conciliación Laboral, Familiar y Social

Será responsabilidad de quien teletrabaje, tomar conocimiento que DIPRES elaboró una encuesta que busca medir indicadores de Conciliación de vida laboral y personal y de Calidad de Vida Laboral. En el marco de la implementación del programa de teletrabajo, comprometiéndose a participar de estos procesos cuando la Superintendencia lo disponga.

La información entregada será de carácter absolutamente confidencial, sólo manejada por el equipo evaluador. La información sólo será reportada a DIPRES de manera agregada sin individualizar casos, o bien, los datos individuales con un código anónimo y confidencial asignado a cada encuesta. La confidencialidad de la información constituye un compromiso ético con cada persona por parte del equipo evaluador siendo también condición de posibilidad para una data de buena calidad. Por ello se le solicita responder el cuestionario con la mayor seriedad y honestidad.

III. Seguridad y Salud en el Trabajo

La salud y la seguridad de sus funcionarios/as es una prioridad para la Superintendencia de Seguridad Social, que tiene la obligación de garantizarlas, tanto en las oficinas o centros de trabajo, como en los lugares desde donde se realiza teletrabajo. Para cubrir esta necesidad la SUSESO, en colaboración con su Organismo Administrador de la Ley 16.744, trabajarán en un plan piloto de acompañamien-

to y monitoreo de las condiciones de higiene y seguridad en el proceso de implementación del teletrabajo. En este sentido, se incorpora un Anexo para que quien teletrabaje realice una autoevaluación de sus condiciones de Higiene y Seguridad, a fin de levantar alertas de seguridad y salud laboral, si corresponde, o solicitar información y orientación.

Es responsabilidad de quien teletrabaje cumplir la legislación, políticas y normas internas pertinentes sobre higiene y seguridad laboral sobre las cuales fue informado/a, antes de iniciar la modalidad del teletrabajo, adoptando todos los recaudos a su alcance y comunicar de inmediato a la Institución cualquier incidente o accidente que sufra teletrabajando. Asimismo, quien teletrabaje se obliga a firmar el formulario denominado "Obligación a Informar", para dar cuenta que fue capacitado/a por nuestro Organismo Administrador y toma conocimiento de los riesgos existentes en esta modalidad de trabajo.

La circunstancia que quien desempeñe sus funciones en un lugar distinto a las dependencias de la entidad empleadora, no exime a esta última del cumplimiento, en lo que corresponda, de las obligaciones contenidas en la normativa de seguridad y salud laboral. Así, por ejemplo, quien ejecute sus labores en su domicilio en virtud de un convenio de trabajo celebrado bajo la modalidad a distancia, la Superintendencia estará obligada a adoptar y mantener las medidas de higiene y seguridad que resulten pertinentes, para proteger eficazmente la vida y salud de dicha persona.

IV. Seguridad de la información

Quien teletrabaje se regirá por la Política General de Seguridad de la Información de la Superintendencia de Seguridad Social, sumado a los controles vigentes respecto a la norma de referencia ISO 27.001.

La Superintendencia, es responsable de informar a quien teletrabaje de la legislación vigente al respecto y de las políticas y normas internas pertinentes sobre protección de datos antes de iniciar la actividad del teletrabajo.

Es responsabilidad de quien teletrabaje cumplir estas normas, adoptando todos los recaudos a su alcance para mantener la confidencialidad de la información, cumpliendo con su deber de fidelidad.

V. Tecnologías de la Información: Infraestructura, conectividad

- La infraestructura tecnológica, conectividad y políticas de seguridad asociadas son fundamentales para desarrollar el teletrabajo. Por esta razón, se han definido las siguientes obligaciones, tanto para quien teletrabaje, como para la Superintendencia:

Es responsabilidad de SUSESO:

- Proporcionar y mantener el equipo computacional.
- Informar todas las restricciones sobre el uso de los equipos o útiles informáticos tales como internet y otros.
- Colocar cualquier sistema de control, a fin de informar de tal gestión si se realiza, con el objeto de controlar el uso de SW y HW provisto. Dicho control será consistente con el objetivo, teniendo en cuenta los criterios y limitaciones de la legislación vigente.

Es responsabilidad de quien teletrabaje:

- Proporcionar la conectividad, de carácter privada.
- Conservar y custodiar con la debida diligencia los equipos, herramientas informáticas y programas provistos, debiendo utilizarlos únicamente para llevar a cabo las actividades laborales e impedir el acceso a los mismos de personas ajenas a SUSESO.

- Comunicar de inmediato sobre cualquier pérdida, robo, hurto u otro uso indebido.

provistas mediante la Suite de Google, entre 10:00 y 17:00 horas.

VI. Sistema horario del Teletrabajo

- a) Días teletrabajables:

Durante el año 2019, los días teletrabajables serán 4 y el día presencial será 1, siendo este último el día miércoles de cada semana, excepto en caso de Feriado Nacional.

- b) Reuniones de coordinación:

Serán de carácter semanal, en las cuales puedan evaluar los niveles de cumplimiento del Convenio y todo otro aspecto operativo del sistema que pudiera tener incidencia en los niveles de producción y de desempeño laboral.

- c) Sistemas de Información:

El tiempo de trabajo no será limitado a través de las plataformas informáticas, por lo cual existirá una recopilación de datos que den cuenta del tiempo diario de conexión al PAE y las horas en que se realiza gestión de las tareas asignadas en el sistema, con el objeto de contar con información de los tiempos de descanso de las personas y un control jerárquico razonable.

- d) Asistencia Técnica:

La Superintendencia proporcionará un servicio adecuado de apoyo técnico entre 08:30 y 19:00 horas.

- e) Disponibilidad de quien teletrabaje:

- Debe estar ubicable, para ser contactada/o por su jefatura o cualquier integrante de su equipo de trabajo, a través de las herramientas de comunicación

VII. Carácter voluntario

Quien teletrabaja declaró que voluntariamente se adscribe a la modalidad de teletrabajo, luego de cumplir con los criterios de selección y superar exitosamente el proceso de selección. Y, la Superintendencia representada por la jefatura, acepta la modalidad de teletrabajo.

VIII. Lugar de trabajo de quien teletrabaja

Los lugares que he escogido para teletrabajar se encuentran ubicados en:

- 1) _____
2) _____

El cambio de un lugar de teletrabajo debe comunicarse con una anticipación de 30 días.

IX. Perfil de quien teletrabaja

Quien teletrabaja, declara cumplir las siguientes características y condiciones, las cuales impactarán en el éxito de esta modalidad de trabajo:

- Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa. Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.
- Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados. Disciplina, sistematicidad y orden.

- Capacidad de gestionar la comunicación.
- Capacidad de autogestionar el tiempo.
- Alto grado de compromiso institucional.
- Capacidad para armonizar la vida familiar y laboral.

X. Formación, Capacitación y Actividades Institucionales

Quien teletrabaja debe asistir, cuando sea convocado/a, para acciones formativas, de capacitación y encuentros presenciales de carácter institucional y con los equipos

de trabajo para mejorar el conocimiento y la relación entre quienes teletrabajan y quienes lo hacen en forma presencial.

XI. Evaluación y seguimiento

Quien teletrabaja se obliga a colaborar en todas las instancias de acompañamiento, evaluación y seguimiento de la modalidad de teletrabajo en esta Superintendencia a las que se le cite, a fin de contribuir a esta experiencia piloto en el sector público chileno.

ANEXO G: FORMATO SOLICITUD DE REVERSIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO _____

SOLICITUD DE REVERSIÓN DE LA MODALIDAD COMPLETA/MIXTA

Por medio del presente, el/la señor/a _____ (en adelante, el/la servidor/a), R.U.T N° _____, quien presta servicios en _____ como _____ solicita la reversión de la modalidad _____ (completa/mixta) de teletrabajo hacia la modalidad convencional en el (servicio) _____.

Asimismo, se precisa a continuación las razones que fundamentan la solicitud de reversión:

Siendo las 00:00 horas del _____ de _____ de _____ se procede a suscribir el presente documento en señal de conformidad.

Firma de la autoridad o jefatura _____

Firma del trabajador _____

ANEXO H: LISTADO DE VERIFICACIÓN DE CONDICIONES DE HIGIENE, SEGURIDAD LABORAL Y SALUD OCUPACIONAL

Aspectos identificados	Descripción	Sí	No	N.A	Observación de la evaluación	Cumplimiento legal exigido
Se identifican los ítems a evaluar, relacionados con lo que se indica en la normativa.	Se plantea una pregunta para evaluar el aspecto identificado.	En esta columna se indica "SI" en caso de corresponder	En esta columna se indica "NO" en caso que no corresponda.	Se indica "NA" en caso que no corresponda la pregunta.	Se deben indicar observaciones, relacionadas con la pregunta y que se quiera precisar.	Se identifica la normativa legal relacionada.

- Esta lista deberá ser aplicada por quien teletrabaja, en el lugar en donde desarrolle su trabajo y ser enviada al empleador en el tiempo establecido.
- Será de responsabilidad de la persona que teletrabaja mantener condiciones de higiene y seguridad para desarrollar su trabajo. Esto contempla disponer del mobiliario y equipamiento, suficiente para la labor a desarrollar.
- Deberá permitir que el OAL, pueda realizar la comprobación.

LISTA DE COMPROBACIÓN DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD

TELETRABAJO	
FECHA	HORA
LUGAR DE EVALUACIÓN (Ciudad, dirección, lugar de trabajo)	
LUGAR DESTINADO PARA TELETRABAJO (oficina externa, comedor, cocina, dormitorio)	
NOMBRE DEL FUNCIONARIO:	
DEPARTAMENTO O UNIDAD DE DEPENDENCIA	

Aspectos identificados (relacionados con...)	Descripción	Sí	No	N/A	Observaciones de la evaluación	Cumplimiento Legal Exigido
Iluminación	¿El área de trabajo tiene iluminación natural, artificial o combinada?					D.S N°594. Art. 103
	Especifique en Ítem de Observaciones.					Todo lugar de trabajo, con excepción de faenas mineras subterráneas o similares, deberá estar iluminado con luz natural o artificial que dependerá de la faena o actividad que en él se realice.
Digitación	Para trabajo de digitación continua, ¿considera hacer pausas de 5 minutos después de un tiempo de 20 minutos de digitación continua?					D.S N° 594. Art. 95. Un trabajador no podrá dedicar a la operación de digitar, para uno o más empleadores, un tiempo superior a 8 horas diarias ni a 40 horas semanales, debiendo concedérsele un descanso de cinco minutos después de cada período de 20 minutos de digitación continua, durante la jornada de trabajo.
Ventilación	¿El área de trabajo tiene ventilación natural o artificial, o ambas combinadas?					D.S.N° 594. Art. 32
	Especificar en Ítem de Observaciones.					Todo lugar de trabajo deberá mantener, por medios naturales o artificiales, una ventilación que contribuya a proporcionar condiciones ambientales confortables y que no causen molestias perjudiquen la salud del trabajador.
Ruido	¿En el área de trabajo hay presencia de fuentes generadoras de ruido? Si hay describa las fuentes que generan ruido.					D.S. N° 595. Art 70. En la exposición laboral a ruido se distinguirán el ruido estable, el ruido fluctuante y el ruido impulsivo. (se refiere a los niveles superiores a 85 Db(A), provenientes de fuentes generadoras directas como por Ej: maquinarias)

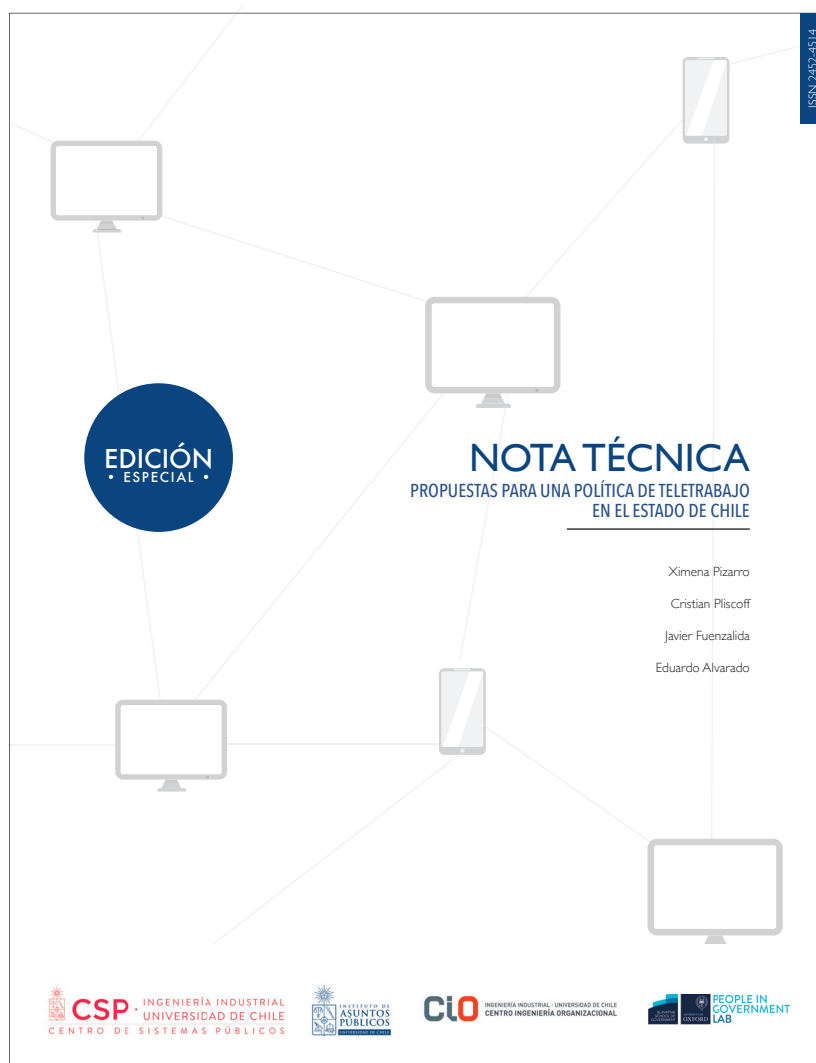
Aspectos identificados (relacionados con...)	Descripción	Sí	No	N/A	Observaciones de la evaluación	Cumplimiento Legal Exigido
Virus, bacterias, hongos, insectos y roedores	¿El área definida para teletrabajo es un ambiente libre de virus, bacterias, hongos, insectos y roedores?					D.S. N° 594, Art. 1
						El presente reglamento establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo, sin perjuicio de la reglamentación específica que se haya dictado o se dicte para aquellas faenas que requieren condiciones especiales.
Pisos	¿Los pisos del área de trabajo son sólidos y no resbaladizos?					D. S N° 594, Art.5
	¿El piso del lugar de trabajo está libre de obstáculos y desperdicios?					Los pavimentos y revestimientos de los pisos serán, en general, sólidos y no resbaladizos.
Techo	¿Las paredes interiores de los lugares de trabajo, los cielos rasos, puertas y ventanas y demás elementos estructurales, están en buenas condiciones? (Presencia de humedad o grietas).					D.S. N° 594. Art 6.
						Las paredes interiores de los lugares de trabajo, los cielos rasos, puertas y ventanas y demás elementos estructurales, serán mantenidos en buen estado de limpieza y conservación
Paredes	¿Las paredes están en buenas condiciones, es decir, sin grietas ni humedades?					Idem. Art.6 D.S. N° 594.
Zonas de circulación	¿Los espacios destinados para la entrada y salida del área de trabajo están libres de obstáculos?					D.S. N° 594, Art 7.
						Los pisos de los lugares de trabajo, así como los pasillos de tránsito, se mantendrán libres de todo obstáculo que impida un fácil y seguro desplazamiento de los trabajadores, tanto en las tareas normales como en situaciones de emergencia.

Aspectos identificados (relacionados con...)	Descripción	Sí	No	N/A	Observaciones de la evaluación	Cumplimiento Legal Exigido
Escaleras	¿Las escaleras cuentan con pasamanos y están libres de obstáculos?					Art. 7. D.S 594. Los pisos de los lugares de trabajo, así como los pasillos de tránsito, se mantendrán libres de todo obstáculo que impida un fácil y seguro desplazamiento de los trabajadores, tanto en las tareas normales como en situaciones de emergencia.
	¿Cuenta con extintor en el lugar que está destinado para el teletrabajo?					D.S. N° 594. Art. 48.
Incendio	¿Sabe utilizar un extintor contra incendios?					Todo el personal que se desempeña en un lugar de trabajo deberá ser instruido y entrenado sobre la manera de usar los extintores en caso de emergencia.

Aspectos identificados (relacionados con...)	Descripción	Sí	No	N/A	Observaciones de la evaluación	Cumplimiento Legal Exigido
Riesgos eléctricos y gas	¿Los equipos eléctricos en el área de trabajo tienen conexión a tierra?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	Las instalaciones eléctricas y gas están autorizadas (SEC)					Art. 39. DS. 594.
						Las instalaciones eléctricas y de gas de los lugares de trabajo deberán ser construidas, instaladas, protegidas y mantenidas de acuerdo a las normas establecidas por la autoridad competente.
	¿Las instalaciones eléctricas están debidamente protegidas (tomas, extensiones y enchufes)?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	¿Los cables se encuentran en buen estado?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	¿Es necesaria la utilización de extensiones eléctricas?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	¿Estas extensiones están certificadas?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	¿Hay presencia de empalmes (uniones) en cables eléctricos?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	¿Los cables eléctricos se encuentran canalizados en el piso, paredes o techos?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	Los cables a utilizar ¿se encuentran debidamente organizados, evitando interferir en zona de tránsito, cajoneras de escritorio a utilizar?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	¿Los enchufes del área de trabajo están sobrecargados?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	¿Las cajas de interruptores están cubiertas?					Normativa, Superintendencia de Electricidad y Combustibles.
	Si utiliza alargadores ¿tienen fusible por cambio de voltaje?					Normativa interna.

Aspectos identificados (relacionados con...)	Descripción	Sí	No	N/A	Observaciones de la evaluación	Cumplimiento Legal Exigido
Obligación de informar los riesgos	¿Cuenta el funcionario/a con información relativa a los peligros, riesgos, método de trabajo seguro, medidas preventivas, métodos de trabajo correcto y procedimientos de actuación en general?					D.S. N° 40. Art. 21 Los empleadores tienen la obligación de informar oportuna y convenientemente a todos sus trabajadores acerca de los riesgos que entrañan sus labores, de las medidas preventivas y de los métodos de trabajo correctos. Los riesgos son los inherentes a la actividad de cada empresa.
	El/la funcionario/a ¿Cuenta con copia del Reglamento Interno de orden, higiene y seguridad?					D.S N° 40. Art. 10. Toda empresa o entidad estará obligada a establecer y mantener al día un reglamento interno de seguridad e higiene en el trabajo, cuyo cumplimiento será obligatorio para los trabajadores. La empresa o entidad deberá entregar gratuitamente un ejemplar del reglamento a cada trabajador.
Normativa	¿El lugar desde donde usted realizará el Teletrabajo, cuenta con un plan de emergencia y evacuación?					Normativa de construcción.
	¿El lugar desde donde usted realizará el Teletrabajo, ¿cuenta con red Húmeda? (mangueras ubicadas en las cajas de escala)					Normativa de construcción.
	¿El lugar desde donde usted realizará el Teletrabajo cuenta con Red Seca? (Conexión de acero galvanizado, destinada para Bomberos)					Normativa de construcción.
	¿El lugar desde donde usted realizará el Teletrabajo cuenta con un certificado de Bomberos, en el que apruebe el correcto estado de tanto Redes Húmedas y Red Seca?					Normativa de construcción.

Este Manual se trabajó en paralelo con la nota técnica “Propuestas para una Política de Teletrabajo en el Estado de Chile”, por lo que se sugiere revisarlo si lo que se busca es comprender aquellos aspectos más sistémicos para el teletrabajo en Chile.



AGOSTO 2021

MANUAL DE TELETRABAJO

PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN CHILE

