



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

TELETRABAJO, ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACION CULTURAL - DIGITAL

SORAYA LERMANDA SALDÍAS
XIMENA AGUAYO TOLEDO

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CONCEPCIÓN – CHILE
2020



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

TELETRABAJO, ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACION CULTURAL - DIGITAL

**POR: SORAYA LERMANDA SALDÍAS
XIMENA AGUAYO TOLEDO**

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Lorenzo Reyes Bozo, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Jose Luis Salazar, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas.

Octubre, 2020

Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: TELETRABAJO, ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL-DIGITAL, que presentamos a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de nuestra autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

XIMENA AGUAYO TOLEDO

Firma

SORAYA LERMANDA SALDIAS

Firma

Dedicado a....

*Nuestras familias y amistades, en particular por ser
ellos un constante apoyo, quienes han estado y ya no están
en cada etapa de la vida, siempre presentes de una
u otra forma, por ello, se dedica este trabajo,
a todos quienes nos acompañaron por medio de esta cita,*

*“Veo árboles de verde, rosas rojas también
verlos florecer para mí y para usted
Y pienso yo mismo que mundo maravillo”,*

Louis Armstrong

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a cada una de las personas, que contribuyeron de una u otra forma al desarrollo de este proyecto. En principio, a nuestros profesores guías, por su tiempo y dedicación, en especial a Héctor Valdez, director de tesis, por su apoyo profesional constante, la confianza depositada y especial énfasis por llevar a buen puerto este desafío.

Agradecer también a Nain Sufan F., por su confianza y apoyo constante, además de las garantías proporcionadas para emprender y desarrollar las nuevas obligaciones académicas.

Agradecer a mi madre, por todo el apoyo que me supo dar cuando comencé este proyecto y que a pesar de que ahora no está, estoy segura me debe estar mirando y enviando fuerza a la distancia.

También, agradecer la oportunidad de haber conocido a todos nuestros compañeros, por todos aquellos momentos de compartir y estudio, especialmente, Patricio, por todo su compañerismo y cariño, junto con la entrega generosa e incondicional de Sebastián, con quienes pasamos muchas horas juntos de estudio y diversión.

Finalmente, agradecer a la familia por la comprensión y apoyo en esos momentos de contención y paciencia.

A todos ustedes se deben los logros y con ustedes los compartimos.

TELETRABAJO, ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL-DIGITAL

Ximena Aguayo Toledo
Soraya Lermenda Saldías

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del
Desarrollo de Chile

Resumen

Este estudio identifica las principales variables para la implementación efectiva del teletrabajo en la organización, considerando las partes involucradas; organización y colaboradores, dentro de un entorno cultural dinámico, que evoluciona de la mano de la transformación digital, donde el trabajo remoto se torna una opción factible de aplicar y con mayor adhesión. El objetivo de este estudio es analizar el grado de preparación que debe existir en una organización para asegurar la implementación de ésta, determinado por medio del establecimiento de factores claves. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de 14 profesionales de diferentes rubros que han vivido la experiencia del teletrabajo, basada en entrevistas semiestructuradas, para comprender el cómo se debe implementar correctamente esta nueva modalidad de trabajo. Los datos muestran que el teletrabajo es aceptado por el 70% de los entrevistados, aún con la presencia de dificultades, sin embargo, existen otros que no les acomoda. Se percibe además que es factible de realizar, cuando están dadas las condiciones que garanticen la ejecución de las labores, es decir, un reordenamiento en la estructura de trabajo, planificando la gestión del cambio. Se concluye que, para implementar esta modalidad, es necesario contar con un diagnóstico de la situación actual para determinar en qué estado se encuentra la organización y la factibilidad de implementar. En caso de ser practicable, se presentan variables claves que corresponde a: la incorporación de agentes de cambios, que gestionen la implementación, de acuerdo a la cultura organizacional; una planificación alineada con la estrategia de la empresa, la evaluación de los puestos de trabajo que puedan desempeñarse bajo la modalidad, plasmado en perfiles de cargo, debiendo ser apoyado con capacitación, en todos los niveles de la organización, finalizando con un sistema de control para medir los rendimientos, desempeños y efectividad del sistema.

Palabras claves: Implementación, objetivos y metas, planificación, capacitación, control.

HIGHLIGHTS

TELETRABAJO. ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL-DIGITAL

Soraya Lermenda Saldias
Ximena Aguayo Toledo

- Analiza e identifica el grado de preparación que debe existir en una organización para asegurar la implementación del TT.
- Identifica las fortalezas y debilidades que tendría la implementación del TT, por medio de un análisis cualitativo para conocer ventajas y desventajas en la organización y sus colaboradores.
- Los resultados indican que es factible de implementar para ello deben estar definida una estrategia alineada con los objetivos organizacionales.
- Se evidencia una oportunidad de mejora en la calidad de vida de los colaboradores, pero conlleva a un cambio cultural social y organizacional.

ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1.	TELETRABAJO ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL - DIGITAL	9
1.2.	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA.....	9
1.3.	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	20
1.4.	OBJETIVO GENERAL	20
1.4.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.5.	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	20
1.6.	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	23
2.	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	24
2.1.	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	24
2.2.	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	26
2.3.	LOS DATOS RECOGIDOS.....	27
2.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	29
2.5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	34
3	ARTÍCULO.....	38
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	54
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	56
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO	61

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PREGUNTA DE ENTREVISTA	26
TABLA 2 CATEGORIA DE ESTUDIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de TT nace en los 70, como una alternativa de trabajo frente a la crisis del petróleo, que buscaba disminuir el traslado de los colaboradores, evitando así el consumo de combustible, así los estos podrían trabajar desde sus casas, haciendo envío de la información mediante herramientas de tecnología. Actualmente, nuestra normativa laboral define al TT como trabajo a distancia, donde el colaborador presta sus servicios desde su domicilio u otro punto no perteneciente a la organización, cuya entrega se realiza mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones.

Con el avance tecnológico, esta modalidad ha ido en desarrollo, haciéndose mucho más masivo, debido a su flexibilidad laboral, ofreciendo beneficios a la organización y colaboradores, no obstante, también presenta desventajas que si no se identifican y gestionan podrían traer inconvenientes en las organizaciones, afectando el logro de sus objetivos y metas.

La llegada del Covid-19 ha obligado a las organizaciones aplicar TT a modo de asegurar la permanencia en las actividades, sin embargo, siendo implementado sobre la marcha, sin un previo estudio de factibilidad para su aplicación.

Este estudio presenta opiniones de diferentes entrevistados, que han vivido la experiencia del en la región, mostrando sus principales inquietudes, respecto a cómo han vivido el proceso de implementación, dificultades, preocupaciones y el impacto que éste ha tenido en el entorno familiar y en el interior de las organizaciones, permitiendo analizar las variables claves, que conlleve a una implementación de este de manera exitosa.

1.1. Teletrabajo ¿Cuáles son sus condiciones? Una mirada desde la transformación cultural -digital

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables que permiten caracterizar una organización que debe implementar el TT de manera exitosa?

En efecto las organizaciones que lo han implementado, se desconoce la relación formal entre las variables claves que deben caracterizar la implementación de dicha modalidad de trabajo.

1.2. Breve discusión de la literatura

El concepto de TT, surgió en los años 70 en EEUU, con la crisis del petróleo, cuando un par de científicos de la University of Southern California, dirigidos por un físico, Jack Nilles, investigó la aplicación de herramientas tecnológicas informáticas para reducir el consumo de petróleo, producto del desplazamiento de los colaboradores desde el hogar hacia el lugar de trabajo, reemplazándolo por el traslado de la información necesaria para que el colaborador realizará sus actividades desde casa o de un centro de TT. La hipótesis era la reducción del tránsito vehicular en horas de alto tráfico sumado a ello la disminución en la emisión de gases al medio ambiente. En la década de los 90 en Europa fue una opción de trabajo, que pretendía mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Luego se suma América Latina, logrando validarse como una forma de trabajo vigente a nivel mundial, (Prati y Tortti, 2010).

Cada vez más, el TT consigue más adeptos, debido a que está inserto dentro del concepto de flexibilidad laboral caracterizada por el uso de las tecnologías de la comunicación e información.

Transformación digital y teletrabajo

Los avances en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se han transformado en potentes herramientas, que favorecen la comunicación entre organizaciones y en el interior de ésta como también usuarios de internet, haciendo de los sistemas de información expeditos y rápidos. En esta línea, la transformación digital

desempeña una función relevante para consolidar el TT, a través de plataformas digitales, que permitan facilitar las actividades, tareas y seguimiento de éstas asegurando el cumplimiento de la efectiva implementación de esta modalidad.

El entorno está en una constante movilidad, conllevando que las organizaciones demanden personal capacitado en el uso de estas tecnologías, desafiando los nuevos modelos de enseñanza para el desarrollo de las competencias digitales.

El Covid-19 hizo replantear la modalidad del trabajo presencial, haciendo la implementación forzosa del TT, producto del confinamiento obligado y la expansión del virus en el mundo como una medida urgente de subsistencia de muchas organizaciones, dando certeza al cumplimiento de las tareas, la sostenibilidad y el éxito del trabajo, permitiendo desempeñar las actividades laborales desde fuera de la organización, por medio, del uso de las TIC, conectados total o parcialmente según los requerimientos.

Teletrabajo, definiciones y tipos

El avance de la tecnología y las telecomunicaciones han generado nuevas ventanas de relación, entre colaboradores y organización por medio de la reorganización laboral de algunas actividades, como es el TT. El desempeño de actividades remuneradas utilizando las TIC para el contacto entre el colaborador y el empleador y el desarrollo de las actividades laborales sin que requiera la presencia física del colaborador en las instalaciones del empleador, (Buitrago, 2020).

Existe una variedad de definiciones de TT, entre las más comunes como una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de éste fuera del espacio habitual de trabajo, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Requiere el uso frecuente de TIC para el contacto entre el colaborador y la organización. Según (Darville et al, 2018), el TT puede ser realizado por cualquier persona, independiente de su género, edad y condición física. Este debería ser entendido como el resultado de la integración sistémica de aplicaciones telemáticas, de una re conceptualización del trabajo moderno y de la implementación de nuevas estrategias empresariales, por tanto, será más adecuado considerarlo como una manera alternativa de organizar el trabajo, no tanto

como una modalidad de reemplazo, sino más bien una forma en la cual se aprovechan dos ventajas competitivas de la organización: su propio capital humano y las nuevas TIC (Cataño y Gómez, 2014).

Otra definición de TT hace referencia al trabajo a distancia, los colaboradores independientes laboran desde un lugar separado físicamente de las oficinas, esto se lleva a cabo a través de la telemática, que es la combinación del uso de las TIC, para desempeñar labores desde cualquier lugar y en cualquier momento. (Peralta et al, 2020).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su tesoro institucional lo define de la siguiente manera, trabajo a distancia, incluido el trabajo a domicilio, efectuado con apoyo de medios de telecomunicación y/o de una computadora, según (Álvarez, 2018). En Chile, la (Ley 21.220, 2020) lo define en su artículo 152 quáter G, como el trabajo a distancia, aquel en que el colaborador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la organización. Este trabajo a distancia es denominado TT, en aquellos casos que los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios.

Tipos de representación

No existe una clasificación definida ni tampoco única, no obstante, en función a la base de la ubicación geográfica, tiempo y tipo de contratación se pueden identificar (Ruiz, 2015) las siguientes, a través de países vecinos y offshore países distantes, dentro de esta se encuentran:

- Permanente.
- Parcial o Suplementario.
- Independiente o Self -Employed
- Dependiente

Según (Rubio, 2010), identifica dos tipos de TT, el conectado, online, que implica utilización de los recursos telemáticos y el desconectado, off line, que se desarrolla sin la necesidad de usar dichos recursos.

En relación con la procedencia de la modalidad, (Villafrade y Palacios, 2013), identifican tres tipos:

- Domicilio, el trabajo es realizado desde la casa o domicilio del empleado.
- Móvil, itinerante o satélite, aquel caso de TT en donde el empleado suele trabajar algunos días desde su domicilio y otros en la oficina.
- Telecentro, la organización destina una oficina para que los empleados desarrollen determinado tipo de actividades, fuera de su oficina central.

Marco regulatorio

Existen dos hitos importantes en la regulación del TT a nivel mundial, el primero, el Convenio N°177 y la Recomendación N°184, ambos de 1996 de la OIT, reconociendo internacionalmente el trabajo a domicilio, el segundo, la pandemia hizo de éste una necesidad de subsistencia para las organizaciones.

Esta modalidad tenía por finalidad conciliar trabajo y familia, (Álvarez, 2018). Hoy el trabajo presencial se ha dificultado, dando paso rápido al TT, bajo este contexto se ha ido improvisando. En general, el marco regulatorio, no se encuentra muy desarrollado, sin embargo, se pueden encontrar países que responden a modelos normativos, la Comunidad Europea en el año 2002, generó un Acuerdo Marco Europeo de TT (AMET), para regular el trabajo a distancia, estableciendo su carácter voluntario y garantizando los derechos al igual que cualquier otro colaborador. Establece además la responsabilidad del empleador de contar con normas y herramientas de protección de datos y el respeto de la vida privada del empleado. Otros países por medio de convenios colectivos o políticas públicas, como es el caso de, Argentina, España Bélgica, Italia y Estados Unidos de Norteamérica. No obstante, algunos países de América Latina, producto de la crisis actual, han tomado la decisión de implantar en su marco normativo el TT como una opción de continuidad de los negocios y la garantía de las condiciones

laborales de los colaboradores, tal es el caso de Ecuador, (Buitrago, 2020). Otros lo han regulado, como Brasil, Francia, Colombia y Portugal.

Después de un largo proceso, en nuestro país, se encuentra regulado, aun cuando existen vacíos legales. En principio, fue reconocido por la Ley N°19.759 del año 2001, incluida en el Código del Trabajo.

En el año 2018, el 20 de noviembre, la Cámara de Diputados aprobó el proyecto en general. Hasta el estallido social del 18 de octubre de 2019. De acuerdo con la nueva ley, el TT “faculta al colaborador a prestar sus servicios total o parcialmente desde su domicilio u otro lugar distintos de los establecimientos de la organización”. Los colaboradores bajo la modalidad del TT son contratados de acuerdo con el artículo 22 inciso 4 del Código del Trabajo, debido a que el colaborador no está bajo supervisión directa.

La crisis sanitaria aceleró la regularización de la nueva ley del TT en Chile. Con fecha 20 de marzo del 2020 se promulga la Ley 21.220, publicada el 26 de marzo y a partir del 01 de abril del mismo año entra en vigencia, estableciendo el derecho a desconexión, lo que significa que los colaboradores tienen 12 horas al día en las cuales no está obligado a responder consultas o requerimientos.

Esta normativa incluye que el empleador también debe proporcionar todos los equipos, herramientas y materiales para el TT, así como, cubrir los costos de funcionamiento, mantenimiento y reparación de estos.

Otro aspecto, que se encuentra regulado es la capacitación que deben recibir los colaboradores, relacionada con los aspectos mínimos de seguridad, también la organización debe evaluar factores psicosociales proveniente de la modalidad de trabajo, tales como aislamiento, trabajo repetitivo, falta de relaciones interpersonales adecuadas con otros colaboradores, indeterminación de objetivos, inobservancia de los tiempos de conexión o del derecho a desconexión, de acuerdo a lo señalado en el artículo 22 del (Código del Trabajo, 2020).

Cabe destacar que lo anterior, es consecuencia de la pandemia y no de una comprensión de los desafíos laborales propios de una sociedad digital, como tampoco, una estrategia nacional de desarrollo económico a la luz de los desafíos de la 4ª revolución industrial.

Teletrabajo, seguridad, salud y bienestar

El hogar se ha convertido en el nuevo espacio físico para la ejecución del trabajo remoto, no ajeno de riesgos. Las condiciones específicas de seguridad y salud a que deben sujetarse los colaboradores están reguladas por el artículo, quarter M de la (Ley 21.220, 2020). Estos deben tener en consideración los riesgos laborales provenientes de la ejecución de éste, acciones y condiciones a las que puedan estar expuesto, como tampoco, perder de vista los elementos ergonómicos, infraestructura, compatibilidad en las tareas domésticas, seriedad y compromiso en el desarrollo, sin conocer qué nivel de seguridad le ofrece este espacio elegido por el potencial candidato a TT, porque no se cuenta con la orientación de la organización. (Cataño y Gómez, 2014), A contar del 1° de Octubre del 2020, en Chile, el colaborador debe aplicar un instrumento de autoevaluación de riesgos, acerca de las condiciones de su espacio de trabajo, el cual deben hacer llegar a su empleador.

El teletrabajo en el mundo y Chile

En los países desarrollados es frecuente esta práctica de trabajo. En principio, se desarrolló en Europa, continente, con la mayor cantidad de colaboradores, luego EE. UU., finalmente, se sumaron los países latinoamericanos.

De acuerdo con la investigación realizada por (Eurofound, 2019) en conjunto con la OIT en el año 2019, sostiene que los 5 países con más presencia de TT en forma regular o parcial, en Europa, son Holanda, Finlandia, Suecia, Dinamarca y Bélgica, seguidos por Francia, Reino Unido. En América según, (Guzmán y Alba, 2017), Argentina, Brasil, Colombia, México, y Panamá. No obstante, el desarrollo de los países no es una garantía de adhesión, existiendo naciones altamente industrializadas como España, Alemania, Hungría o Italia que están por debajo de la media del 17% del TT, descartando esta

opción como la principal causa de implementación, lo que hace desconocer el motivo del por qué algunos países lo han adoptado de mejor manera que otros.

Existen países donde la cultura laboral predominante es el trabajo presencial, no se potencia el trabajo por objetivos y consecuentemente, hay poca implementación de esta modalidad de trabajo.

A mediano plazo existe una tendencia generalizada del TT permanente, se configuran nuevas modalidades y reinenciones de éste, en algunos casos se revierte como ha ocurrido con IBM o Google, en organizaciones de innovación, gran parte ocurre en ambientes de constante interacción entre los colaboradores. Muchos países y organizaciones han creado espacios físicos o localidades que permiten aplicar el TT como una opción, debido a que puede ser costoso para un individuo, por la cantidad de recursos que demanda esta actividad, (Osio, 2010). Las modalidades más aplicadas en América Latina y el Caribe son el TT desde el hogar, los telecentros comunitarios, call centers y el TT transfronterizo u offshore.

La experiencia del TT se encuentra poco desarrollada, aun cuando existe interés por esta modalidad.

De acuerdo con lo indicado por (García, 2018), Chile, el quinto país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con más horas de trabajo y menor productividad tiene una muy baja flexibilidad laboral. El concepto de “home office” aparece sólo en unas pocas organizaciones, aunque el camino va hacia allá: en la mayoría de los casos, sólo es necesario un computador, una buena conexión a internet y un celular para realizar el trabajo.

Dentro de un estudio realizado en el año 2018, participaron 33 países, Chile fue el segundo país en el cual los colaboradores esperaban realizar sus labores desde el hogar, representado por un 74% de las preferencias. La primera institución del Estado en incorporar el TT en el país fue el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) por medio de un piloto iniciado en marzo de 2017, el 35% de sus funcionarios pueden laborar en esta modalidad, uno a cuatro días a la semana.

Ante la expansión del Covid-19 esta modalidad se transformó en la medida más efectiva para proteger la salud de los colaboradores y mantenerse activos como negocio.

De acuerdo con la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), con fecha 16 de septiembre del 2020, indica que en el mes de julio el 35,8% de las organizaciones se encontraba en modalidad de TT, y el 27,7% de colaboradores a nivel nacional, estaban trabajando bajo la forma de TT. En base a la información entregada por el INE, se observa la implementación de esta modalidad de trabajo, variando según tamaño de la organización, en la gran empresa 73%, mediana 62,4%, y pequeña 31,4% utilizaron TT. (INE, 2020).

La Cultura en la implementación del TT

Según estudio (Didier y Luna, 2017), actualmente Chile tiene una cultura laboral individualista, con una inclinación a disminuir distancia del poder, un alto grado de rechazo a la incertidumbre y una leve tendencia a aumentar la relevancia de los valores de cuidado y modestia. Por otro lado, en la cultura latina existe la sensación que, al disminuir el trabajo presencial, se presenta una falta de control por parte de la jefatura, sobre las tareas que ejecuta el colaborador y a la vez éste último puede considerarse aislado en relación a sus compañeros, que se encuentran laborando en modalidad presencial, sintiendo que esto puede mermar sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización. La investigación sobre cómo los valores en el trabajo son influenciados por la cultura nacional se ha mostrado, a través del tiempo, como uno de los aspectos más críticos para gestionar efectivamente diferentes entornos culturales.

Al implementar el TT en una organización, se debe tener presente que está realizando un cambio en la cultura organizacional, por lo cual, la dirección no puede perder de vista, que en primera instancia y por naturaleza se va a encontrar con un rechazo a esta modalidad de trabajo, por lo tanto, en la implementación se requiere de un potente esfuerzo por parte de la dirección para dar solidez a la adopción de estrategias del proceso de gestión del cambio, involucrando recursos humanos y tecnológicos, incorporando agentes de cambios que sean capaces de liderar el proceso con la mayor

claridad posible, de manera tal, que los demás colaboradores tengan conocimiento y puedan influir de manera positiva en los cambios implementados. (Diaz, 2020)

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Dentro de los estudios de TT realizados en Chile, se han detectado ventajas y desventaja (Rubio, 2010); según lo identificado por (Prati et al, 2000), de forma muy acertada, indica que llevar el trabajo a casa implica que este permeará cada faceta de la vida de las personas, por esta razón, no es difícil encontrar, por un lado, organizaciones inescrupulosas que se benefician de esto, por otro, personas que se sumergen progresivamente en un TT que es una sentencia de subempleo y/o precariedad laboral. Un ejemplo de esto es lo que declara la Asociación Española de Teletrabajo (AET) la que propugna y promociona el uso de las TIC y de la red para una reorganización paralela de los individuos por medio del Trabajo en Red (TER). De ese modo, un grupo de personas puede ofrecer las soluciones complejas que requieren las organizaciones y defender al mismo tiempo el margen de negociación de sus componentes frente al mercado de trabajo, convirtiendo una posición débil de demandante individual de formación y empleo en otra posición más fuerte de grupo creador de conceptos que ofrezca soluciones, (Rubio, 2010).

Desventajas en los colaboradores

- Dificultad para establecer equipos de trabajo maduros y colaborativos, debido a la falta de comunicación e integración.
- Disminución del vínculo con los demás colaboradores.
- Incompatibilidad entre trabajo y vida familiar, debido a la falta de infraestructura y desconexión del trabajo.
- Dificultad de organización del trabajo individual.
- Bajas posibilidades de promoción laboral.

Ventajas en los colaboradores

- Disminución de stress por reducción en los tiempos de traslado.

- Mayor tiempo en familia y flexibilidad horaria.
- Autonomía y libertad personal.
- Flexibilidad en las relaciones laborales.
- Oportunidades para personas con discapacidad.

Desventajas de la organización

- Vulnerabilidad de los sistemas de información digital.
- Dificultad en la comunicación efectiva.
- Dificultad en la formación de equipos de trabajo maduros y de gestión.
- Aumento en el gasto de plataformas digitales.
- Sistema impersonal.
- Dificultad en la transmisión de experiencia.

Ventajas en la organización

- Mayor flexibilidad en las relaciones laborales.
- Disminución en el ausentismo laboral.
- Mayor productividad.
- Ahorro de espacio físico y gastos generales.
- Factores que impactan en la Implementación del TT.

En la decisión de promover el TT, se debe tener presente la disponibilidad de tecnología adecuada para su implementación, como también el compromiso de aplicar esta modalidad para la organización como los colaboradores, además, se debe analizar qué áreas y puesto de trabajo son viables para migrar total o parcialmente a esta modalidad.

Los colaboradores necesitan contar con el apoyo y respaldo de la organización, para que decidan adoptar el TT. En este sentido, ésta debiera proporcionar los recursos que se requieren para llevar a cabo la labor, procurando mejorar la calidad de vida de estos. Otro aspecto a señalar es la confianza que debe existir de parte de la jefatura hacia el equipo de trabajo, como indica (Kobila et al, 2020) la mayoría de los directivos

evidenciaron una actitud proclive al cambio procurando transmitir confianza y comunicación fluida con su personal. No obstante, si la organización no confía en ellos y en los sistemas de control del trabajo a distancia, es muy probable que estos no quieran o no se les dé la oportunidad de TT (Bailey y Kurland, 2002).

No hay que olvidar lo importante, el rol que juega el sentimiento de pérdida de control y de estatus por parte de la dirección de la organización. Es posible que pierda el sentido de pertenencia por la organización donde desempeñan sus labores según (Beham, Baiertl y Poelmans, 2015).

Otro aspecto clave en la implementación, corresponde a las etapas a seguir en este proceso; que son: autoevaluación, organización, planeación, implementación, evaluación de resultados y adopción del modelo. En el desarrollo de la investigación se consideró el criterio de (Villafrade y Palacios, 2013), quienes proponen una primera fase de diagnóstico, la segunda de diseño, la tercera integra la gestión y la cuarta la evaluación y sostenibilidad.

Al implementar el TT no se deben olvidar los factores críticos que inciden en la efectividad de éste, tales como la tecnología e infraestructura física apropiada, incluyendo estrategias de comunicación interna, capacitación, sistemas de control de gestión asertivos, que proporcione información real y adecuada para medir el desempeño de esta nueva modalidad de trabajo. (Darville, et al., 2018).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de TT, información suficiente o certeza, respecto de las brechas a superar antes de implementar TT en organizaciones de la octava región. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado. Según lo anterior surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las variables que permiten caracterizar una organización que debe implementar el TT de manera exitosa?

1.3. Contribución del trabajo

Cabe mencionar que la principal motivación para realizar esta investigación ha sido la falta de estandarización para abordar la modalidad del TT, la preparación que se requiere, considerando los recursos existentes y necesarios. Para ello se propone hacer un análisis que permita la identificación de las variables claves, que explican los requerimientos necesarios para afrontar, bajo un entorno de transformación digital y cultural, la modalidad del TT en organizaciones. En este sentido contribuye a la comprensión e identificación de factores y variables que lo caracterizan. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este estudio considera los siguientes objetivo general y específicos para este trabajo de tesis.

1.4. Objetivo general

El objetivo de este estudio es analizar el grado de preparación que debe existir en una organización para asegurar la implementación de ésta, determinado por medio del establecimiento de factores claves.

1.4.1. Objetivos específicos

- Determinar los recursos necesarios para implementar TT en la región.
- Analizar las condiciones como se ha implementado el TT.
- Proponer acciones de mejora, para abordar el cambio de trabajo presencial a modalidad de TT.

1.5. Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: Para esta investigación se ha optado por una metodología cualitativa, la que se plasma a través de una entrevista semi-estructurada por conveniencia, según (Quintana y Montgomery, 2006), llevada a cabo en diferentes organizaciones, con personas que han vivido la experiencia del TT.

El trabajo en una primera etapa contempla el análisis bibliográfico permite contextualizar el TT a nivel mundial y nacional. Luego, la aplicación de entrevistas, que

permiten la obtención de información proveniente de aquellos actores que han vivido la experiencia en sus actividades laborales. Estas entrevistas han sido recopiladas, procesadas y analizadas con la finalidad de determinar el grado de preparación que poseen las organizaciones para la implementación del TT y poder conocer la opinión que tienen las personas acerca del funcionamiento del TT en su institución.

Población sobre la que se efectuará el estudio: La selección se realiza a través de un muestreo por conveniencia, que considera la aplicación de 14 entrevistas semiestructuradas dirigidas a diferentes rubros del área económica de la región, distribuidos en, un 43% forestal, 22% servicios, 14% educación, 14 %alimentos y 7% automotriz. Los entrevistados tienen en promedio 13 años de experiencia, (ADE), en el campo laboral, con 8 años en el cargo, y con un rango etario entre los 27 a 60 años.

Entorno: El estudio se realiza a organizaciones de diferentes áreas de la industria, ubicadas en la región de Ñuble y Biobío, entre los paralelos 36°26' y el 38°29' de latitud sur. Sus principales actividades económica en las regiones de Ñuble y Biobío, corresponde a la agricultura, producción de frutas, hortalizas, vinos, forestales, pesca, industria manufacturera y servicios.

Intervenciones: Para obtener la información se aplicaron entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas, las cuales se hicieron llegar previamente a los entrevistados, como documento de apoyo, llevándose a cabo de manera presencial y video llamada. El material de recolección de datos utilizado corresponde a grabaciones que se ejecutaron con previo consentimiento del entrevistado, posteriormente, traspasadas a un documento escrito. El Instrumento utilizado consta de estas tres etapas:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Qué entiende usted por TT y cuáles son sus condiciones ideales de operación?
2. ¿Cuáles son las dificultades que usted observa para implementarlo eficientemente en su organización?
3. ¿En la práctica como opera hoy el TT en su organización?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

4. ¿Cómo cree usted que se podría modificar la situación actual del TT para lograr una correcta implementación?
5. ¿Cuáles serían sus propuestas específicas de mejora o cambio a corto plazo y alto impacto?
6. ¿Qué variables puede identificar que son claves para una efectiva implementación del TT?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

7. En su opinión, ¿Cuáles son los costos de implementar TT en su organización?
8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de TT con alternancia?
9. ¿Cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan en la organización la implementación de un proceso de TT?
10. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios culturales?
11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias recurrentes del TT?

Las entrevistas fueron realizadas por dos entrevistadores.

Métodos de verificación y validación del instrumento: El instrumento fue analizado y validado por un grupo de profesionales expertos con las competencias idóneas y grado académico de doctor, quienes han proporcionado retroalimentación, no obstante, lo anterior, éste fue aplicado de modo piloto a un entrevistado que no se encuentra considerado en el análisis de los resultados, de manera tal, nos otorgó información para ajustar el cuestionario y así alinearlos con los objetivos propuestos.

Plan de análisis de los datos: Se establece en una primera instancia la búsqueda de información para posteriormente la aplicación de las entrevistas semiestructuradas y así comprender la situación actual del TT, desde una perspectiva de los propios sujetos que han vivido esta experiencia. Luego, la información es analizada con la finalidad de

comprender qué variables los entrevistados consideran como más relevantes en su organización y cuál de éstas constituyen un desafío a enfrentar para el logro de la implementación del TT en las diferentes áreas del mercado de la región.

Ética: Para la realización de este trabajo se han tenido presente valores y principios fundamentales, como la honestidad, el respeto sobre las personas entrevistadas, evitando hacer juicios personales sobre sus actividades, como también la participación voluntaria, además se aplicaron medidas para mantener la confidencialidad de la información obtenida.

1.6. Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo se estructura en 4 capítulos organizado de la siguiente forma,

Capítulo 1: Establece el marco contextual y teórico del proyecto, orientados a la justificación de evaluar la implementación del TT en la organización, definiendo objetivos, revisión e investigación bibliográfica y metodología.

Capítulo 2: Relacionado con la recopilación de información, modelos y análisis de datos.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
 - a. Paradigma y diseño
 - b. Población sobre la que se efectuará el estudio
 - c. Entorno
 - d. Intervenciones
 - e. Métodos de verificación y validación del instrumento
 - f. Plan de análisis de los datos
 - g. Ética
5. Resultados
 - a. Análisis de resultados

b. Discusión de resultados

Capítulo 4: Por último, se presentan las conclusiones generales derivada de este trabajo y una dirección para investigaciones futuras, la cual considera las preguntas no respondida durante el desarrollo de este trabajo.

Referencias Generales

Anexos

2. INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1. Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza las variables que permiten caracterizar una organización que debe implementar el TT. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2020 entrevistas con preguntas abiertas, tomando muestra por conveniencia con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recogen información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 03 de agosto de 2020 y 11 septiembre de 2020.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente, desde el piloteo de la entrevista, modificando preguntas en sus etapas, para obtener información clara y hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los entrevistados realizando entrevistas directas y vía online, quedando estas últimas, respaldadas y almacenadas en nuestros dispositivos.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso rápido
- Con consentimiento informado, y transparencia
- Proceso ético
- Bien recibido por los entrevistados
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar organizaciones de otras regiones para analizar si los resultados se ven influenciados por las características de la zona geográfica.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectúa el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra por conveniencia, debido a que se escogieron a profesionales perteneciente a organizaciones de la zona, que se tomaron porque estos han tenido la experiencia en TT, ya que se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado Teletrabajo, ¿Cuáles son sus condiciones? una mirada desde la transformación cultural-digital, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Estas preguntas sirven en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de TT y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de tres etapas, con un total de 11 preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Pregunta de entrevista

<i>Etapa 1 : Caracterizar el presente y comprensión de la realidad</i>	
1.	¿Qué entiende usted por TT y cuáles son sus condiciones ideales de operación?
2.	¿Cuáles son las dificultades que usted observa para implementarlo eficientemente en su organización?
3.	¿En la práctica como opera hoy el TT en su organización?
<i>Etapa 2: Propuestas de alto impacto</i>	
4.	¿Cómo cree usted que se podría modificar la situación actual de TT para lograr una correcta implementación?
5.	¿Cuáles serían sus propuestas específicas de mejora o cambio a corto plazo y alto impacto?
6.	¿Qué variables puede identificar que son claves para una efectiva implementación del TT?
<i>Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones</i>	
7.	En su opinión, ¿Cuáles son los costos de implementar TT en su organización?:
8.	¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de teletrabajo con alternancia?
9.	¿Cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan en la organización, la implementación de un proceso de TT?
10.	¿Qué recomienda para gestionar estos cambios culturales (TT)?
11.	¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias recurrentes del TT?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación a la forma como la organización ha abordado la modalidad de TT, como así también el grado de preparación, respecto a la aplicación y cumplimiento de la normativa legal del TT, además de conocer cómo se entienden estas normativas en la organización.

11.1. Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

11.2. Los datos recogidos

La realización del análisis de los resultados se ha realizado bajo una categorización a través de un proceso deductivo, destacando los criterios que facilitan entender la problemática. La agrupación de estos por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla 2: Categoría del estudio.

N°	Ítems	Categorías
1	¿Qué entiende usted por TT y cuáles son sus condiciones ideales de operación?	trabajar a distancia en forma remota
		trabajar fuera de la oficina
		trabajar desde casa con un pc
		trabajar on line / off line
2	¿Cuáles son las dificultades que usted observa para implementarlo eficientemente en su organización?	carencia y deficiencias en el lugar de trabajo
		computador
		internet, plataformas, sistemas de control digital
		domésticas
		falta de competencias+ falta de capacitación y definición de perfiles
		control de gestión, no se respeta horario de término de la jornada de trabajo
		falta de planificación periódica
3	¿En la práctica como opera hoy el TT en su organización?	bien
		aceptable
		mal
		desacuerdo

		todo el personal con TT
		completamente
		mixto
4	¿Cómo cree usted que se podría modificar la situación actual del TT para lograr una correcta implementación?	realizar proyecto de implementación experimental área
		planificar + definir metas y objetivos + sistema control+ selección personal+ compatibilizar tareas domésticas
		respetar horarios de trabajo
		mantener buen soporte digital
		realizar una evaluación del funcionamiento de lo que hay actualmente
5	¿Cuáles serían sus propuestas específicas de mejora o cambio a corto plazo y alto impacto?	capacitación RRHH+ personal con las competencias + identificar los perfiles de personas adecuadas
		tecnología adecuada con las herramientas digitales necesarias
6	¿Qué variables puede identificar que son claves para una efectiva implementación del TT?	capacitación RRHH
		Condiciones en las cuales se desempeña el trabajador
		diagnóstico y planificación
		tecnología disponible
7	En su opinión, ¿Cuáles son los costos de implementar TT en su organización?	disminución en los costos administrativos y otros
		equipos menos consolidados e inmaduros
		familiar
		relaciones impersonales
8	¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de TT con alternancia?	sistemas de información vulnerables con poca seguridad cibernética y falta respaldo de información/caída internet
		aumento de desempleo
		internet deficiente

9	¿Cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan en la organización la implementación de un proceso de TT?	Facilitadores <ul style="list-style-type: none"> ▪ tecnología existente ▪ confianza de la gerencia el sistema TT
		Obstaculizadores <ul style="list-style-type: none"> ▪ confiabilidad de los colaboradores. ▪ estructura poco flexible ▪ falta de suministro energético como de internet y plataformas digitales
10	¿Qué recomienda para gestionar estos cambios culturales?	diagnóstico de la situación actual, identificando fortalezas y debilidades
		contratar una organización especialista en gestión de cambio
11	¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias recurrentes del TT?	seleccionar inadecuada de los colaboradores.
		tareas no definidas y falta de control
		infraestructura, equipos y soporte ineficiente.

11.3. Análisis e interpretación de los datos

Para analizar e interpretar los datos capturados estos son analizados de acuerdo a cada ítem.

Ítem 1: ¿Qué entiende usted por TT y cuáles son sus condiciones ideales de operación?

Al observar los resultados, el 81% de los consultados entiende el TT como: “*Trabajo a distancia en forma remota*” (E8, 44 años). El otro 19% como el “*Trabajo fuera de la oficina desde casa*”. Dejando en evidencia que existe un concepto definido, pero poco claro, a la vez, desconociendo las diferentes modalidades existentes, como también el marco regulador vigente en Chile. No obstante, cuando se consulta por las condiciones ideales para su operación, existen variadas respuestas, dependiendo del cargo, estado civil, N° de hijos. En general, las respuestas nos muestran un conocimiento de las necesidades reales para el adecuado funcionamiento del TT. dependiendo de su contexto.

Ítem 2: ¿Cuáles son las dificultades que usted observa para implementar eficientemente en su organización?

Al analizar las respuestas es posible identificar que en el 56% se concentran en 2 respuestas relevantes que se repiten en igual proporción, tales como el exceso de horas de trabajo demandadas por la modalidad, respuesta asociada al exceso de control de gestión y la falta de claridad en las tareas asignadas, *“Tenemos más reuniones que antes, algunas que no aportan”*, (E5, 46 años). Otro porcentaje, identifica que la falta de compatibilidad con las labores domésticas dificulta el TT, especialmente, en aquellos que deben estar en línea durante toda jornada. *“En mi caso, tuve que conversar con mi jefe que no podría trabajar 100% conectado, porque mi señora también realiza TT, debemos turnarnos para ello”*, (E2, 36 años). El 19% restante, indica que una de las mayores dificultades que han debido enfrentar ha sido no contar con las herramientas tecnológicas adecuadas, como internet, plataformas de información, manejo de programas, computador, *“Hay mucho profesional de la tercera edad que no se encuentra capacitado para el uso de plataformas u otros instrumentos digitales...no se encuentran familiarizado por lo cual debemos apoyarlos”* (E1, 43 años).

Ítem 3. ¿En la práctica como opera hoy el TT en su organización?

Los entrevistados la abordan desde dos puntos de vista, nivel de efectividad y tipo de modalidad. Frente a la efectividad el 74% considera que es aceptable, sin embargo, existe un 26% que no está de acuerdo, aduciendo a la baja en los niveles de comunicación interna y otros, porque no les acomoda o bien por una cuestión de ellos, *“No me acomoda el TT, para mí la casa no es para trabajar sino para descansar, no la relaciono con trabajo”* (E3, 39 años). En relación, a la modalidad el 85% manifiesta que el TT se está llevando a cabo de manera mixta y sólo un 15% de ellos indica que toda su organización está ejecutando TT.

Ítem 4. ¿Cómo cree usted que se podría modificar la situación actual del TT para lograr una correcta implementación?

Ante esta pregunta un 62% de los entrevistados, coincide en las respuestas, que, para mejorar la situación actual, se debería respetar el horario, mejorar la planificación con definición de metas y objetivos claros. Si se analizan en conjunto, se observa que están relacionadas entre sí, definir límites del trabajo para lograr la factibilidad de la implementación eficaz, acorde al tipo de actividad que deben realizar. Por otro lado, un 14% menciona que es necesario llevar a cabo un proyecto de implementación experimental en un área de la organización, sin embargo, a raíz del Covid-19, se debió aplicar el TT de manera forzada e improvisada, no obstante, una variable clave es evaluar lo que tenemos hoy, como se indica en la siguiente textualidad *“Realizar un diagnóstico de la situación actual e identificar las debilidades en la implementación del TT”* (E1, 43 años). Un 12% señala la necesidad de aplicar mejoras en el sistema informático, un 7% considera que está bien como está.

Ítem 5. ¿Cuáles serían sus propuestas específicas de mejora o cambio a corto plazo y alto impacto?

Al analizar estas respuestas, se observa que el 53% de los entrevistados propone mejorar la identificación y análisis de competencias que debe poseer el personal que realiza TT, acompañados de capacitación para desenvolverse en forma independiente y correcta con las herramientas digitales, *“Tenemos que apoyar a colegas de mayor edad que no están familiarizados con los medios digitales”*, (E1, 43 años). El otro 47% señala que el factor relevante para provocar un cambio que sea de alto impacto, es mejorar la tecnología que está al alcance de los usuarios, tales como internet, computadores, sistemas de información como se cita *“En la organización se tienen acceso a una misma conexión de internet, sin embargo, en las casas de los colaboradores no todos poseen la misma velocidad, así como tampoco a los sistemas de información y equipos”* (E9, 31 años).

Ítem 6. ¿Qué variables puede identificar que son claves para una efectiva implementación del TT?

Al consultar qué variables son identificadas como claves, el 36% de los entrevistados señala las condiciones medioambientales, el 29% manifiesta la disponibilidad de

tecnología que esté al alcance de la organización y sus colaboradores, en esta última encontramos con frases tales como “Si la organización no gestiona que todo el personal involucrado en TT cuente con sus herramientas y conectividad adecuada, difícilmente la implementación podría ser exitosa” (E12, 32 años). Por otro lado, el 21% de los entrevistados, indica como variable clave la etapa de diagnóstico de la situación y 14% restante identifica a la capacitación que deben recibir los colaboradores, relacionada con el desempeño de sus actividades.

Ítem 7. En su opinión, ¿Cuáles son los costos de implementar TT en su organización?

En estas repuestas, mayoritariamente los entrevistados mencionan dos tipos de costos, aquellos económicos y sociales, que se ve repercutido en las relaciones interpersonales de los colaboradores, debido a que el 53% de ellos, manifiesta que con este sistema de trabajo la comunicación horizontal como vertical se ha visto desfavorecida, conllevando con esto a *“Sistemas más impersonales donde existe una desestructuración de los equipos de trabajo”* (E2, 36 años). Así también, el costo familiar, producto de que las responsabilidades del trabajo ingresan al hogar del colaborador, aumentando de esta forma la confusión de roles. Por otro lado, el 43% lo asocia a los costos económicos relacionado con las necesidades tecnológicas, tales como, soporte y plataformas digitales correctamente diseñadas, un buen equipo portátil como también la conexión internet *“Debieron adquirir computadores portátiles para la mayor parte del personal, y dispositivos de conexión a internet”*, (E1, 43 años)

Ítem 8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de TT con alternancia?

El 82% entrevistados señala la vulnerabilidad y confiabilidad de la seguridad de los sistemas de información. *“Se hace necesario contar con más de un sistema de control y respaldo de la información”* (E8, 44 años), sin embargo, llama la atención que dentro de las respuestas esté el temor al aumento del desempleo, y éste cita *“la amenaza que veo en TT, es el aumento de desempleo, al momento de ver que estas tareas las pueden hacer*

de manera no presencial, se va a preferir externalizar el servicio que éstos prestan” (E9, 31 años).

Ítem 9. ¿Cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan en la organización, la implementación de un proceso de TT?

Analizando las respuestas obtenidas se puede señalar que el 79% de los entrevistados identifican como principal facilitador a la tecnología existente y el 21% lo atribuye a la confianza que la gerencia tiene en la modalidad de TT. Como elementos obstaculizadores, el 45% lo relaciona con exceso de control que algunas jefaturas realizan sobre sus colaboradores producto de falta de confianza que tienen sobre ellos, seguido por el 36% que menciona la falta de suministros energéticos a los colaboradores, tales como el acceso a internet, software y plataformas digitales; el otro 19% lo relaciona con niveles de protección y seguridad de la información, como se cita a continuación: *“En esta modalidad de trabajo existe un aumento de los riesgos, de vulnerabilidad y seguridad de la información” (E14, 35 años).*

Ítem 10. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios culturales (TT)?

Al consultar a los entrevistados por su recomendación es interesante observar un nivel de similitud entre ellos el 70% al señalar que en sus organizaciones se debiera realizar un levantamiento o diagnóstico para evaluar la situación actual e identificar las debilidades y aplicar mejoras, haciendo partícipe al área RRHH, el 30% restante sugiere contratar los servicios de especialistas para gestionar el cambio e implantar una estrategia de cambio cultural, indicando *“El cambio de modalidad de trabajo presencial a TT, implica romper con paradigma, por lo tanto, debe estar presente y alineado con una planificación estratégica”.*(E8, 44 años).

Ítem 11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias recurrentes del TT?

Las respuestas dejan en evidencia que existen varias preocupaciones tales como las condiciones de infraestructura y plataformas digitales con la que cuentan los

colaboradores para llevar a cabo sus tareas, *“Existen muchos tele-colaboradores que en sus hogares no cuentan con el espacio adecuado para llevar a cabo su tarea, sumándole a esto que además tienen que hacer sus labores domésticas”*, (E13, 55 años). Otra preocupación es contar con el personal adecuado, capacitado y comprometido con los objetivos de la organización, para lo cual se hace necesario que las funciones estén claramente definidas, como también enriquecer las tareas del cargo y las competencias de las personas que llevan a cabo esta modalidad.

11.4. Discusión de resultados

A partir de los resultados obtenidos en la etapa de **caracterización del presente y comprensión de la realidad**, los entrevistados entienden el concepto del TT, diferenciando sus debilidades y fortalezas, como también dificultades para el buen desempeño, no obstante, no todos, están en conocimiento del marco legal que regula esta modalidad.

Dentro de las dificultades levantadas más frecuentes por los entrevistados se pueden observar tres: 1) El exceso de horas demandadas en la jornada laboral, ha generado dos efectos en los colaboradores, estrés por la sobrecarga de tareas, que responde como forma de control y medio de asegurar que estos están efectivamente trabajando con la nueva modalidad; el segundo efecto es la percepción de que no existe un límite a la extensión de horas que deben dedicarse al trabajo. 2) La falta de capacitación de los colaboradores en el uso de nuevas tecnologías, como también en el enfoque de las tareas y actividades para alcanzar las metas establecidas. En este sentido, se pueden identificar dos tipos de individuos, unos por un tema generacional, mayores de 55 años, no habituados a las diferentes herramientas digitales, y el otro, que, aun estando familiarizados con las tecnologías y aplicaciones digitales, son jóvenes, que no tienen la motivación necesaria para focalizarse en las tareas asignadas. 3) Dada la contingencia de la pandemia, el TT ha sido improvisado sin previo análisis y planificación, provocando una incompatibilidad con las actividades familiares, especialmente en aquellos que debían realizarlo totalmente conectado. Dado lo anterior, la mayoría de los entrevistados concuerdan que el TT funciona en forma aceptable, mientras que otro

porcentaje menor está en desacuerdo por la falta de organización o bien simplemente no les acomoda. Estos hallazgos son coherentes con los resultados que reportan (Muñoz, Ortega, Quevedo, 2019), quienes sostienen que la falta de capacitación para el uso de nuevas tecnologías, la ausencia de organización o preparación para la implementación de esta modalidad de trabajo y finalmente las jornadas laborales extenuantes en ausencia de una política que permita compatibilizar e integrar las responsabilidades del hogar con el trabajo, está a la base de los problemas de salud mental y clima organizacional. También (Díaz, 2020) indica que, al implementar esta modalidad, se está realizando un cambio en la cultura organizacional, debiendo adoptar una estrategia que permita gestionar el cambio, considerando el factor humano y tecnológico. Para abordar las brechas detectadas, como primera medida se propone difundir el marco regulatorio vigente del TT, para que la organización esté en conocimiento de las normas que los regula y los colaboradores puedan saber y comprender sus derechos y responsabilidades, así como las condiciones de operación, seguridad y salud ocupacional. Como segunda medida, se propone establecer un proceso de selección que permita identificar aquellos que cuentan con las competencias para ejercer TT, a estos se les realizaría una capacitación de nivelación en los sistemas de trabajo, además de informarlos respecto de las directrices para el control cumplimiento metas y objetivos más planes de trabajo. Estas variables en conjunto, bien administradas se traducen en la disminución de tiempos innecesarios para control y el exceso de reuniones poco efectivas, impactando en la disminución de horas en la jornada normal de trabajo.

Desde los hallazgos levantados en la etapa de **propuestas de alto impacto**, se destacan aquellas que mencionan la necesidad de respetar los horarios de trabajo, mejorando la coordinación de las tareas, también existen sugerencias de realizar un diagnóstico de la situación actual del TT, de manera tal que permita tener una radiografía de la organización, para luego definir la planificación estratégica y las actividades necesarias que faciliten la viabilidad de la implementación total o parcial del TT, tales como: el análisis de las competencias que debe poseer las personas que realizan TT, proporcionar la capacitación necesaria al personal, determinar el nivel de tecnología que se debe poseer y utilizar la organización, para implementar de forma efectiva esta nueva

modalidad de trabajo, siendo concordantes con la literatura discutida previamente (Villafrade y Palacios, 2013), quienes proponen que para aplicar TT, se debe avanzar por fases, teniendo así: a) diagnóstico (cultura organizacional, costo, tecnología, perfiles), b) diseño, c) gestión, d) la evaluación y sostenibilidad. Así también lo que según (Diaz,2020) para incorporar esta modalidad se debe tener presente el factor humano y la capacidad de éstos para gestionar los cambios, dentro de una cultura organizacional.

Para abordar las brechas detectadas en esta etapa, como medida inicial se requiere una fase de diagnóstico que permita obtener una radiografía de la organización, y así determinar las variables claves que influyen en una efectiva implementación, tales como la cultura organizacional, la tecnología y los costos que cuenta la organización, conllevando a un diseño que se realice de acuerdo al marco legal e incorpore las políticas internas, la unidad o área de trabajo y los perfiles de cargos adecuados para migrar a la nueva modalidad, facilitando el proceso de gestión del cambio que es producto de esta nueva modalidad de trabajo.

Como segunda medida, se propone establecer una estrategia para gestionar el cambio cultural, dentro de la organización y planificar las actividades a desarrollar, estableciendo objetivos y metas, luego la selección de quienes cuentan con las características y competencias para desempeñar dicha modalidad de trabajo. también establecer qué tipo de capacitaciones se requiere, sistemas de medición y control, para favorecer el normal desarrollo de las actividades dentro de la jornada de trabajo.

Respecto de los hallazgos detectado en la etapa de **alertas sobre las transformaciones**, están asociadas a los costos de la implementación de las TIC, gran parte de los entrevistados manifiestan preocupación por la vulnerabilidad que puedan tener los sistemas informáticos, por ello es de importancia contar con un sistema de seguridad cibernética confiable. Una vez más se identifica que la tecnología es un factor clave y facilitador, por otro lado, el factor humano es vital en el éxito de la implementación, ya que, de no ser gestionado, pasa a ser el principal bloqueo para la implementación y desarrollo del TT. por lo tanto, se debe prestar atención en las condiciones ambientales y de estrés que éstos puedan estar viviendo, debido que un destacado porcentaje de los

entrevistados, manifiestan cierta preocupación por el espacio de trabajo y suministro energético con que cuentan en sus hogares, así también las competencias que deben contar los trabajadores para trabajar bajo esta modalidad, también muestran su descontento con el exceso de control que aplica la jefatura sobre sus actividades, hacen presente un cierto miedo, frente a la incertidumbre que les puede conllevar a disminución de puestos laborales, otro aspecto que ellos señalan, es la necesidad de la aplicación de un diagnóstico de la situación actual.

Todo lo anterior es concordante con lo expuestos por estudio (Darville, et al., 2018) que expone que al implementar el TT no deben olvidar los factores críticos que inciden en la efectividad de éste, tales como la tecnología e infraestructura física apropiada, incluyendo estrategias de comunicación interna, capacitación para sus colaboradores, sistemas de control de gestión asertivos, que proporcione información real y adecuada para medir el desempeño de esta nueva modalidad de trabajo y así poder aplicar las correcciones. Además, el exceso de control aplicado por la jefatura es propio de la cultura latina, donde frente a la modalidad no presencial, existe una falta de confianza sobre el trabajo que realizan sus subalternos, aplicando un control excesivo. Por otro lado, la sensación de miedo frente a la incertidumbre está en la línea con lo descrito (Díaz, 2020) quien indica que la organización debe incorporar agentes de cambios que sean capaces de liderar el proceso con la mayor claridad posible, de manera tal, que los demás colaboradores tengan conocimiento y no genere un rechazo frente al cambio por la incertidumbre causada.

Para atender estas brechas se propone, incorporar agentes de cambios empoderados y con alto nivel de liderazgo, capaces de gestionar la incorporación TT en la organización y determinar qué cargos y actividades son factibles de ejecutarse bajo esta modalidad de trabajo, analizar en forma certera los costos de implementar, tanto económico como social, de manera, que se puedan gestionar los recursos involucrados y que éstos no se transformen en un agente obstaculizador, promoviendo la incorporación de tecnologías adecuadas y capacitaciones que permita llevar a cabo las actividades del trabajo y resguardar la seguridad de la información. Otro aspecto a considerar son los canales de comunicación que deben ser mantenidos, fluidos y efectivos, asegurando el sentir de los

colaboradores más integrados, con conocimiento de los cambios, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso. La organización de esta forma evita el sentimiento de aislamiento y falta de pertenencia. Finalmente, no se puede omitir el asegurar que el colaborador que está bajo la modalidad de TT, se encuentra en condiciones apropiadas para la ejecución de su tarea.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

TELETRABAJO. ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL-DIGITAL

Soraya Lermanda ^a, Ximena Aguayo ^a, Héctor Valdés-González ^b

^a *Alumna de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad del Desarrollo, sorayalermada@gmail.com, x.aguayo.tol@gmail.com*

^b *Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl*

Resumen:

Este estudio identifica las principales variables para la implementación efectiva del teletrabajo en la organización, considerando las partes involucradas; organización y colaboradores, dentro de un entorno cultural dinámico, que evoluciona de la mano de la transformación digital, donde el trabajo remoto se torna una opción factible de aplicar y con mayor adhesión. El objetivo de este estudio es analizar el grado de preparación que debe existir en una organización para asegurar la implementación de ésta, determinado por medio del establecimiento de factores claves. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de 14 profesionales de diferentes rubros que han vivido la experiencia del teletrabajo, basada en entrevistas semiestructuradas, para comprender el cómo se debe implementar correctamente esta nueva modalidad de trabajo. Los datos muestran que el teletrabajo es aceptado por el 70% de los entrevistados, aún con la presencia de dificultades, sin embargo, existen otros que no les acomoda. Se percibe además que es factible de realizar, cuando están dadas las condiciones que garanticen la ejecución de las labores, es decir, un reordenamiento en la estructura de trabajo, planificando la gestión del cambio. Se concluye que, para implementar esta modalidad, es necesario contar con un diagnóstico de la situación actual para determinar en qué estado se encuentra la organización y la factibilidad de implementar. En caso de ser practicable, se presentan variables claves que corresponde a: la incorporación de agentes de cambios, que gestionen la implementación, de acuerdo a la cultura organizacional; una planificación alineada con la estrategia de la empresa, la evaluación de los puestos de trabajo que puedan desempeñarse bajo la modalidad, plasmado en perfiles de cargo, debiendo ser apoyado con capacitación, en todos los niveles de la organización, finalizando con un sistema de control para medir los rendimientos, desempeños y efectividad del sistema.

Palabras claves: Implementación, objetivos y metas, planificación, capacitación, control.

1. Introducción

El concepto de Teletrabajo, (TT), surgió en los años 70 en EEUU, con la crisis del petróleo, cuando un par de científicos de la University of Southern California, dirigidos por Jack Nilles, físico, investigó la aplicación de herramientas tecnológicas informáticas para reducir el consumo de petróleo, producto del desplazamiento de los colaboradores desde el hogar hacia el lugar de trabajo, reemplazándolo por el traslado de la información necesaria para que el colaborador realice sus actividades desde casa o de un centro de TT. La hipótesis era la reducción del

tránsito vehicular en horas de alto tráfico acompañado de otros beneficios como la disminución en la emisión de gases al medio ambiente. En la década de los 90 en Europa fue una opción de trabajo, que pretendía mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Posteriormente, se suma América Latina, logrando validarse como una forma de trabajo vigente a nivel mundial, (Prati y Tortti, 2010).

Cada vez más, el TT consigue más adeptos, debido a que está inserto dentro del concepto de flexibilidad laboral caracterizada por el uso de las tecnologías de la comunicación e información.

Transformación digital y teletrabajo

Los avances en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se han transformado en potentes herramientas, que favorecen la comunicación entre organizaciones y en el interior de ésta como también usuarios de internet, haciendo de los sistemas de información expeditos y rápidos. En esta línea, la transformación digital desempeña una función relevante para consolidar el TT, a través de plataformas digitales, que permitan facilitar las actividades, tareas y seguimiento de los colaboradores asegurando el cumplimiento de la efectiva implementación de esta modalidad.

El entorno está en una constante movilidad conllevando que las organizaciones demandan personal capacitado en el uso de estas tecnologías, por otro, desafían los nuevos modelos de enseñanza para el desarrollo de las competencias digitales.

La llegada del Covid-19 hizo replantear la modalidad del trabajo presencial, haciendo la implementación forzosa del TT, producto del confinamiento obligado por la expansión del virus en el mundo y una medida urgente de subsistencia de muchas organizaciones, dando certeza al cumplimiento de las tareas, la sostenibilidad y el éxito del trabajo. Esta nueva forma, permite desempeñar las actividades laborales desde fuera de la organización, por medio, del uso de las TIC, conectados total o parcialmente dependiendo de los requerimientos.

Teletrabajo, definiciones y tipos

El avance de la tecnología y las telecomunicaciones han generado nuevas ventanas de relación, entre colaborador y organización por medio de la reorganización laboral de algunas actividades, como es el TT. El desempeño de actividades remuneradas utilizando las TIC para el contacto entre el colaborador y el empleador y el desarrollo de las actividades laborales sin que requiera la presencia física del colaborador en las instalaciones del empleador, (Buitrago, 2020).

Existen una variedad de definiciones de TT, entre las más comunes como “una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de éste fuera del espacio habitual de

trabajo, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Requiere el uso frecuente de TIC para el contacto entre el colaborador y la organización”. Según (Darville et al, 2018), el TT puede ser realizado por cualquier persona, independiente de su género, edad y condición física. Este debería ser entendido como el resultado de la integración sistémica de aplicaciones telemáticas, de una re conceptualización del trabajo moderno y de la implementación de nuevas estrategias empresariales, por tanto, será más adecuado considerarlo como una manera alternativa de organizar el trabajo, no tanto como una modalidad de reemplazo, sino más bien una forma en la cual se aprovechan dos ventajas competitivas de la organización: su propio capital humano y las nuevas TIC (Cataño y Gómez, 2014).

Otra definición de TT hace referencia al trabajo a distancia, los colaboradores independientes laboran desde un lugar separado físicamente de las oficinas, esto se lleva a cabo a través de la telemática, que es la combinación del uso de las TIC, para desempeñar labores desde cualquier lugar y en cualquier momento. (Peralta et al, 2020).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su tesoro institucional lo define de la siguiente manera, es el trabajo a distancia, incluido el trabajo a domicilio, efectuado con apoyo de medios de telecomunicación y/o de una computadora, según (Álvarez, 2018).

En Chile, la (Ley 21.220, 2020) lo define en su artículo 152 quáter G, como el trabajo a distancia como aquel en que el colaborador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la organización. Este trabajo a distancia es denominado TT, en aquellos casos que los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios.

Tipos de representación

No existe una clasificación definida ni tampoco única, no obstante, en función a la base de la ubicación geográfica, tiempo y tipo de contratación se pueden identificar (Ruiz, 2015) las siguientes, a través de países vecinos y offshore países distantes, dentro de esta se encuentran:

- Permanente.
- Parcial o Suplementario.
- Independiente o Self -Employed
- Dependiente

Según (Rubio, 2010), identifica dos tipos de TT, el conectado, on line, que implica utilización de los recursos telemáticos y el desconectado, off line, que se desarrolla sin la necesidad de usar dichos recursos.

En relación con la procedencia de la modalidad, (Villafrade y Palacios, 2013), identifican tres tipos:

- Domicilio, el trabajo es realizado desde la casa o domicilio del empleado.
- Móvil, itinerante o satélite, aquel caso de TT en donde el empleado suele trabajar algunos días desde su domicilio y otros en la oficina.
- Telecentro, la organización destina una oficina para que los empleados desarrollen determinado tipo de actividades, fuera de su oficina central.

Marco regulatorio

Existen dos hitos importantes en la regulación del TT a nivel mundial, el primero, el Convenio N°177 y la Recomendación N°184, ambos de 1996 de la OIT, reconociendo internacionalmente el trabajo a domicilio, el segundo la pandemia que hizo de éste una necesidad de subsistencia para las organizaciones.

Esta modalidad tenía por finalidad conciliar trabajo y familia, (Álvarez, 2018). Hoy el trabajo presencial se ha dificultado, dando paso rápido al TT, bajo este contexto se ha ido improvisando. En general, el marco regulatorio, no se encuentra muy desarrollado, sin embargo, se pueden encontrar países que responden a modelos normativos, la Comunidad Europea en el año 2002, generó un Acuerdo Marco Europeo de TT (AMET), para regular el trabajo a distancia, estableciendo su carácter voluntario y garantizando los derechos al igual que cualquier otro colaborador. Establece además la responsabilidad del empleador de

contar con normas y herramientas de protección de datos y el respeto de la vida privada del empleado. Otros países por medio de convenios colectivos o políticas públicas, como es el caso de, Argentina, España Bélgica, Italia y Estados Unidos de Norteamérica. No obstante, algunos países de América Latina, producto de la crisis actual, han tomado la decisión de implantar en su marco normativo el TT como una opción de continuidad de los negocios y la garantía de las condiciones laborales de los colaboradores, tal es el caso de Ecuador, (Buitrago, 2020). Otros lo han regulado, como Brasil, Francia, Colombia y Portugal.

Actualmente, después de un largo proceso, en nuestro país, se encuentra regulado, aun cuando existen vacíos legales. En principio, fue reconocido por la Ley N°19.759 del año 2001, incluida en el Código del Trabajo.

En el año 2018, el 20 de noviembre, la Cámara de Diputados aprobó el proyecto en general. Hasta el estallido social del 18 de octubre de 2019. De acuerdo con la nueva ley, el TT “faculta al colaborador a prestar sus servicios total o parcialmente desde su domicilio u otro lugar distintos de los establecimientos de la organización”. Los colaboradores bajo la modalidad del TT son contratados de acuerdo al artículo 22 inciso 4 del Código del Trabajo. Esta es la norma utilizada para hacer el contrato de trabajo, debido a que el colaborador no está bajo supervisión directa. No obstante, la crisis sanitaria aceleró la regularización de la nueva ley del TT en Chile.

Con fecha 20 de marzo del 2020 se promulga la Ley 21.220 publicada el 26 de marzo y a partir del 01 de abril del mismo año entra en vigencia, estableciendo el derecho a desconexión, lo que significa que los colaboradores tienen 12 horas al día en las cuales no está obligado a responder consultas o requerimientos.

Esta normativa incluye que el empleador también debe proporcionar todos los equipos, herramientas y materiales para el TT, así como, cubrir los costos de funcionamiento, mantenimiento y reparación de estos.

Otro aspecto, que actualmente se encuentra regulado es la capacitación que deben recibir los

colaboradores, relacionada con los aspectos mínimos de seguridad, también la organización debe evaluar factores psicosociales proveniente de la modalidad de trabajo, tales como aislamiento, trabajo repetitivo, falta de relaciones interpersonales adecuadas con otros colaboradores, indeterminación de objetivos, inobservancia de los tiempos de conexión o del derecho a desconexión, de acuerdo a lo señalado en el artículo 22 del (Código del Trabajo, 2020).

Lo anterior, es consecuencia de la pandemia y no de una comprensión de los desafíos laborales propios de una sociedad digital, como tampoco, una estrategia nacional de desarrollo económico a la luz de los desafíos de la 4ª revolución industrial.

Teletrabajo, seguridad, salud y bienestar

El hogar se ha convertido en el nuevo espacio físico para la ejecución de las labores del trabajo remoto, por ello, no es ajeno de riesgos. Las condiciones específicas de seguridad y salud a que deben sujetarse los colaboradores están reguladas por el artículo, quarter M de la (Ley 21.220, 2020). Estos deben tener en consideración los riesgos laborales provenientes de la ejecución de éste, acciones y condiciones a las que pueda estar expuesto, como tampoco, perder de vista los elementos ergonómicos, infraestructura, compatibilidad en las tareas domésticas, seriedad y compromiso en el desarrollo del TT, la forma en que los distribuye y sin conocer qué nivel de seguridad le ofrece este espacio elegido por el candidato a TT, porque no se cuenta con la orientación del empleador. (Cataño y Gómez, 2014), A contar del 1° de Octubre del 2020, en Chile, el colaborador debe aplicar un instrumento de autoevaluación de riesgos, acerca de las condiciones de su espacio de trabajo, el cual deben hacer llegar a su empleador.

El teletrabajo en el mundo y Chile

En los países desarrollados es frecuente esta práctica de trabajo. En un principio, se desarrolló en Europa, continente, con la mayor cantidad de tele-colaboradores, luego EE. UU., finalmente, los países latinoamericanos.

De acuerdo con la investigación realizada por (Eurofound, 2019) en conjunto con la OIT en el año 2019, sostiene que los 5 países con más presencia del TT en forma regular o parcial, en Europa,

llegando a una media de 5,3% son Holanda, Finlandia, Suecia, Dinamarca y Bélgica, Francia, Reino Unido, en América según, (Guzmán y Alba, 2017), Argentina, Brasil, Colombia, México, y Panamá. No obstante, el desarrollo de los países no es una garantía de adhesión, existen naciones altamente industrializadas como España, Alemania, Hungría o Italia que están por debajo de la media del 17% del TT, descartando esta opción como la principal causa de implementación, lo que hace desconocer el motivo del por qué algunos países lo han adoptado de mejor manera que otros.

Aún existen países donde la cultura laboral predominante es la del trabajo presencial, no se potencia el trabajo por objetivos y consecuentemente, hay poca implementación de esta modalidad de trabajo.

A mediano plazo existe una tendencia generalizada del TT permanente, se configuran nuevas modalidades y reinversiones de éste, en algunos casos se revierte como ha ocurrido con IBM o Google, ya que, en organizaciones de innovación, gran parte ocurre en ambientes de constante interacción entre los colaboradores. Muchos países y organizaciones han creado espacios físicos o localidades que permiten aplicar el TT como una opción, debido a que TT puede ser costoso para un individuo, por la cantidad de recursos que demanda esta actividad, (Osio, 2010). Las modalidades más aplicadas en América Latina y el Caribe son el TT desde el hogar, los telecentros comunitarios, call centers y el TT transfronterizo u offshore.

Actualmente, la experiencia del TT se encuentra poco desarrollada, aun cuando existe interés por esta modalidad.

De acuerdo con lo indicado por (García, 2018), Chile, el quinto país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con más horas de trabajo y menor productividad tiene una muy baja flexibilidad laboral. El concepto de “home office” aparece sólo en unas pocas organizaciones, aunque el camino va hacia allá: en la mayoría de los casos, sólo es necesario un computador, una buena conexión a internet y un celular para realizar el trabajo.

Dentro de un estudio realizado en el año 2018 participaron 33 países, Chile fue el segundo país en el cual los colaboradores esperaban realizar sus labores desde el hogar, representado por un 74% de las preferencias. La primera institución del Estado en incorporar el TT en el país fue el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) por medio de un piloto iniciado en marzo de 2017, el 35% de sus funcionarios pueden laborar en esta modalidad, uno a cuatro días a la semana.

Ante la expansión del COVID-19 esta modalidad de trabajo se transformó en la medida más efectiva para proteger la salud de los colaboradores y mantenerse activos como negocio.

De acuerdo con información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), emitido con fecha 16 de septiembre del 2020, indica que en el mes de julio el 35,8% de las organizaciones se encontraba en modalidad de TT, y el 27,7% de colaboradores a nivel nacional, estaban trabajando bajo la forma de TT. En base a la información entregada por el INE, se observa la implementación de esta modalidad de trabajo, varía según tamaño de la organización, en la gran 73%, mediana 62,4%, y pequeña 31,4% utilizaron TT. (INE, 2020).

La Cultura en la implementación del TT

Según estudio (Didier, Luna, 2017) actualmente Chile tiene una cultura laboral individualista, con una inclinación a disminuir distancia del poder, un alto grado de rechazo a la incertidumbre y una leve tendencia a aumentar la relevancia de los valores de cuidado y modestia. Por otro lado, en la cultura latina existe la sensación que, al disminuir el trabajo presencial, se presenta una falta de control por parte de la jefatura, sobre las tareas que ejecuta el colaborador y a la vez éste último puede considerarse aislado en relación a sus compañeros, que se encuentran laborando en modalidad presencial, sintiendo que esto puede mermar sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización. La investigación sobre cómo los valores en el trabajo son influenciados por la cultura nacional se ha mostrado, a través del tiempo, como uno de los aspectos más críticos para gestionar efectivamente diferentes entornos culturales.

Al implementar el TT en una organización, se debe tener presente que está realizando un cambio en la cultura organizacional, por lo cual, la dirección no puede perder de vista, que en primera instancia y por naturaleza se va a encontrar con un rechazo a esta modalidad de trabajo, por lo tanto, en la implementación se requiere de un potente esfuerzo por parte de la dirección para dar solidez a la adopción de estrategias del proceso de gestión del cambio, involucrando recursos humanos y tecnológicos, incorporando agentes de cambios que sean capaces de liderar el proceso con la mayor claridad posible, de manera tal, que los demás colaboradores tengan conocimiento y puedan influir de manera positiva en los cambios implementados. (Díaz, 2020).

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Dentro de los estudios de TT realizados en Chile, se han detectado ventajas y desventaja según lo identificado por (Prati et al, 2000), de forma muy acertada, indica que llevar el trabajo a casa implica que este permeará cada faceta de la vida de las personas, por esta razón, no es difícil encontrar, por un lado, organizaciones inescrupulosas que se benefician de esto y, por otro, personas que se sumergen progresivamente en un TT que es una sentencia de subempleo y/o precariedad laboral. Un ejemplo de esto es lo que declara la Asociación Española de Teletrabajo (AET): AET propugna y promociona el uso de las TIC y de la red para una reorganización paralela de los individuos por medio del Trabajo en Red (TER). De ese modo, un grupo de personas puede ofrecer las soluciones complejas que requieren las organizaciones y defender al mismo tiempo el margen de negociación de sus componentes frente al mercado de trabajo, convirtiendo una posición débil de demandante individual de formación y empleo en otra posición más fuerte de grupo creador de conceptos que ofrezca soluciones, (Rubio, 2010).

Desventajas del teletrabajo en los colaboradores

- Dificultad para establecer equipos de trabajo maduros y colaborativos, debido a la falta de comunicación e integración.
- Disminución del vínculo con los demás colaboradores.

- Incompatibilidad entre trabajo y vida familiar, debido a la falta de infraestructura y desconexión del trabajo.
- Dificultad de organización del trabajo individual.
- Bajas posibilidades de promoción laboral.

Ventajas del teletrabajo en los colaboradores

- Disminución de stress por reducción en los tiempos de traslado.
- Mayor tiempo en familia y flexibilidad horaria.
- Autonomía y libertad personal.
- Flexibilidad en las relaciones laborales.
- Oportunidades para personas con discapacidad.

Desventajas de la organización

- Vulnerabilidad de los sistemas de información digital.
- Dificultad en la comunicación efectiva.
- Dificultad en la formación de equipos de trabajo maduros y de gestión.
- Aumento en el gasto de plataformas digitales.
- Sistema impersonal.
- Dificultad en la transmisión de experiencia.

Ventajas de la organización

- Mayor flexibilidad en las relaciones laborales.
- Disminución en el ausentismo laboral.
- Mayor productividad.
- Ahorro de espacio físico y gastos generales.

Factores que impactan en la Implementación del teletrabajo.

En la decisión de promover el TT, se debe tener presente la disponibilidad de tecnología adecuada para su implementación, como así también el compromiso aplicar esta modalidad para la organización como los colaboradores, además, se debe analizar qué áreas y puesto de trabajo son viables para migrar total o parcialmente a TT.

Los colaboradores necesitan contar con el apoyo de la organización, para que decidan adoptar el TT. En este sentido, la organización debiera proporcionar todos los recursos que el empleado requiere para llevar a cabo su labor, procurando mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Otro aspecto a señalar es la confianza que debe existir de parte de la jefatura hacia su equipo de trabajo, como indica De acuerdo a lo indicado por

(Kobila et al, 2020) la mayoría de los directivos evidenciaron una actitud proclive al cambio procurando transmitir confianza y comunicación fluida con su personal. No obstante, si la organización no confía en los colaboradores y en los sistemas de control del trabajo a distancia, es muy probable que estos no quieran o no se les dé la oportunidad de TT (Kurland, Bailey, 2002).

No hay que olvidar lo importante, el rol que juega el sentimiento de pérdida de control y de estatus por parte de la dirección de la organización. Es posible que pierda el sentido de pertenencia por la organización donde desempeñan sus labores (Beham, Baierl y Poelmans, 2015).

Otro aspecto clave en la implementación, corresponde a las etapas a seguir en este proceso; que son: autoevaluación, organización, planeación, implementación, evaluación de resultados y adopción del modelo. Además, en el desarrollo de la investigación se consideró el criterio de (Villafrade y Palacios, 2013), quienes proponen una primera fase de diagnóstico, la segunda de diseño, la tercera integra la gestión y la cuarta la evaluación y sostenibilidad.

Al implementar el TT no se debe olvidar los factores críticos que inciden en la efectividad de éste, tales como la tecnología e infraestructura física apropiada, incluyendo estrategias de comunicación interna, capacitación para sus colaboradores, sistemas de control de gestión asertivos, que proporcione información real y adecuada para medir el desempeño de esta nueva modalidad de trabajo. (Darville, et al., 2018).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables que permiten caracterizar una organización que debe implementar el TT de manera exitosa?

En efecto las organizaciones que se ha implementado el TT, se desconoce la relación formal entre las variables claves que deben caracterizar la implementación de dicha modalidad de trabajo.

Cabe mencionar que la principal motivación para realizar esta investigación ha sido la falta de estandarización para abordar la modalidad del TT,

y la preparación que se requiere, considerando los recursos existentes y necesarios. Para ello se propone hacer un análisis que permita la identificación de las variables claves, que explican los requerimientos necesarios para afrontar, bajo un entorno de transformación digital y cultural, la modalidad del TT en organizaciones. En este sentido contribuye a la comprensión e identificación de factores y variables que caracterizan a una organización que está bien preparada para operar bajo esta modalidad de trabajo y que le permite adaptarse a este nuevo entorno que modifica la relación laboral.

Habiendo comprendido lo anterior, el objetivo de este trabajo es identificar el nivel de preparación que posee una organización para implementar el TT, estableciendo cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo a distancia bajo entornos digitales.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Para esta investigación se ha optado por una metodología cualitativa, la que se plasma a través de una entrevista semi-estructurada por conveniencia, según (Quintana y Montgomery, 2006), llevada a cabo en diferentes organizaciones, con personas que han vivido la experiencia del TT.

El trabajo en una primera etapa contempla el análisis bibliográfico permite contextualizar el TT a nivel mundial y nacional. Luego, la aplicación de entrevistas, que permiten la obtención de información proveniente de aquellos actores que han vivido la experiencia en sus actividades laborales. Estas entrevistas han sido recopiladas, procesadas y analizadas con la finalidad de determinar el grado de preparación que poseen las organizaciones para la implementación del TT y poder conocer la opinión que tienen las personas acerca del funcionamiento del TT en su institución.

Población sobre la que se efectuará el estudio: La selección se realiza a través de un muestreo por conveniencia, que considera la aplicación de 14 entrevistas semiestructuradas dirigidas a diferentes rubros del área económica de la región, distribuidos en, un 43% forestal, 22% servicios, 14% educación, 14 %alimentos y 7% automotriz. Los entrevistados tienen en promedio 13 años de

experiencia, (ADE), en el campo laboral, con 8 años en el cargo, y con un rango etario entre los 27 a 60 años.

Entorno: El estudio se realiza a organizaciones de diferentes áreas de la industria, ubicadas en la región de Ñuble y Biobío, entre los paralelos 36°26' y el 38°29' de latitud sur. Sus Principales actividades económica en las regiones de Ñuble y Biobío, corresponde a la agricultura, producción de frutas, hortalizas, vinos, forestales, pesca, industria manufacturera y servicios.

Intervenciones: Para obtener la información se aplicaron entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas, las cuales se hicieron llegar previamente a los entrevistados, como documento de apoyo, llevándose a cabo de manera presencial y video llamada. El material de recolección de datos utilizado corresponde a grabaciones que se ejecutaron con previo consentimiento del entrevistado, posteriormente, traspasadas a un documento escrito. El Instrumento utilizado consta de estas tres etapas:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Qué entiende usted por TT y cuáles son sus condiciones ideales de operación?
2. ¿Cuáles son las dificultades que usted observa para implementarlo eficientemente en su organización?
3. ¿En la práctica como opera hoy el TT en su organización?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

4. ¿Cómo cree usted que se podría modificar la situación actual del TT para lograr una correcta implementación?
5. ¿Cuáles serían sus propuestas específicas de mejora o cambio a corto plazo y alto impacto?
6. ¿Qué variables puede identificar que son claves para una efectiva implementación del TT?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

7. En su opinión, ¿Cuáles son los costos de implementar TT en su organización?

8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de TT con alternancia?

9. ¿Cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan en la organización la implementación de un proceso de TT?

10. ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios culturales?

11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias recurrentes del TT?

Las entrevistas fueron realizadas por dos entrevistadores.

Métodos de verificación y validación del instrumento: El instrumento fue analizado y validado por un grupo de profesionales expertos con las competencias idóneas y grado académico de doctor, quienes han proporcionado retroalimentación, no obstante, lo anterior, éste fue aplicado de modo piloto a un entrevistado que no se encuentra considerado en el análisis de los resultados, de manera tal, nos otorgó información para ajustar el cuestionario y así alinearlos con los objetivos propuestos.

Plan de análisis de los datos: Se establece en una primera instancia la búsqueda de información para posteriormente la aplicación de las entrevistas semiestructuradas y así comprender la situación actual del TT, desde una perspectiva de los propios sujetos que han vivido esta experiencia. Luego, la información es analizada con la finalidad de comprender qué variables los entrevistados consideran como más relevantes en su organización y cuál de éstas constituyen un desafío a enfrentar para el logro de la implementación del TT en las diferentes áreas del mercado de la región.

Ética: Para la realización de este trabajo se han tenido presente valores y principios fundamentales, como la honestidad, el respeto sobre las personas entrevistadas, evitando hacer juicios personales sobre sus actividades, como también la participación voluntaria, además se aplicaron medidas para mantener la confidencialidad de la información obtenida.

3. Resultados

Para analizar e interpretar los datos capturados estos son analizados de acuerdo con cada ítem.

3.1 Análisis de resultados

Ítem 1: ¿Qué entiende usted por TT y cuáles son sus condiciones ideales de operación?

Al observar los resultados, el 81% de los consultados entiende el TT como: *“Trabajo a distancia en forma remota”* (E8, 44 años). El otro 19% como el *“Trabajo fuera de la oficina desde casa”*. Dejando en evidencia que existe un concepto definido, pero poco claro, a la vez, desconociendo las diferentes modalidades existentes, como también el marco regulador vigente en Chile. No obstante, cuando se consulta por las condiciones ideales para su operación, existen variadas respuestas, dependiendo del cargo, estado civil, nº de hijos. En general, las respuestas nos muestran un conocimiento de las necesidades reales para el adecuado funcionamiento del TT, dependiendo de su contexto.

Ítem 2: ¿Cuáles son las dificultades que usted observa para implementarlo eficientemente en su organización?

Al analizar las respuestas es posible identificar que en el 56% se concentran en 2 respuestas relevantes que se repiten en igual proporción, tales como el exceso de horas de trabajo demandadas por la modalidad, respuesta asociada al exceso de control de gestión y la falta de claridad en las tareas asignadas, *“Tenemos más reuniones que antes, algunas que no aportan”*, (E5, 46 años). Otro porcentaje, identifica que la falta de compatibilidad con las labores domésticas dificulta el TT, especialmente, en aquellos que deben estar en línea durante toda jornada. *“En mi caso, tuve que conversar con mi jefe que no podría trabajar 100% conectado, porque mi señora también realiza trabajo bajo esta modalidad, debemos turnarnos para ello”*, (E2, 36 años). El 19% restante, indica que una de las mayores dificultades que han debido enfrentar ha sido no contar con las herramientas tecnológicas adecuadas, como internet, plataformas de información, manejo de programas, computador, *“Hay mucho profesional de la tercera edad que no se encuentra capacitado para el uso de plataformas u otros instrumentos digitales...no se encuentra”*

familiarizado por lo cual debemos apoyarlos” (E1, 43 años).

Ítem 3: ¿En la práctica como opera hoy el TT en su organización?

Los entrevistados la abordan desde dos puntos de vista, nivel de efectividad y tipo de modalidad. Frente a la efectividad el 74% considera que es aceptable, sin embargo, existe un 26% que no está de acuerdo, aduciendo a la baja en los niveles de comunicación interna y otros, porque no les acomoda el TT o bien por una cuestión de ellos, “No me acomoda el TT, para mí la casa no es para trabajar sino para descansar, no la relaciono con trabajo” (E3, 39 años). En relación, a la modalidad el 85% manifiesta que el TT se está llevando a cabo de manera mixta y sólo un 15% de ellos indica que toda su organización está ejecutando TT.

Ítem 4: ¿Cómo cree usted que se podría modificar la situación actual del TT para lograr una correcta implementación?

Ante esta pregunta un 62% de los entrevistados, coincide en las respuestas, que, para mejorar la situación actual, se debería respetar el horario, mejorar la planificación con definición de metas y objetivos claros. Si se analizan en conjunto, se observa que están relacionadas entre sí, definir límites del trabajo para lograr la factibilidad de la implementación eficaz, acorde al tipo de actividad que deben realizar. Por otro lado, un 14% menciona que es necesario llevar a cabo un proyecto de implementación experimental en un área de la organización, sin embargo, a raíz del Covid-19, se debió aplicar el TT de manera forzosa e improvisada, no obstante, una variable clave es evaluar lo que tenemos hoy, como se indica en la siguiente textualidad “Realizar un diagnóstico de la situación actual e identificar las debilidades en la implementación del TT” (E1, 43 años). Un 12% señala la necesidad de aplicar mejoras en el sistema informático, un 7% considera que está bien como está.

Ítem 5: ¿Cuáles serían sus propuestas específicas de mejora o cambio a corto plazo y alto impacto?

Al analizar estas respuestas, se observa que el 53% de los entrevistados propone mejorar la identificación y análisis de competencias que debe poseer el personal que realiza TT, acompañados de

capacitación para desenvolverse en forma independiente y correcta con las herramientas digitales, “Tenemos que apoyar a colegas de mayor edad que no están familiarizados con los medios digitales”, (E1, 43 años). El otro 47% señala que el factor relevante para provocar un cambio que sea de alto impacto, es mejorar la tecnología que está al alcance de los usuarios, tales como internet, computadores, sistemas de información como se cita “En la organización se tienen acceso a una misma conexión de internet, sin embargo, en las casas de los colaboradores no todos poseen la misma velocidad, así como tampoco a los sistemas de información y equipos” (E9, 31 años).

Ítem 6: ¿Qué variables puede identificar que son claves para una efectiva implementación del TT?

Al consultar qué variables son identificadas como claves, el 36% de los entrevistados señala las condiciones medioambientales, el 29% manifiesta la disponibilidad de tecnología que esté al alcance de la organización y sus colaboradores, en esta última encontramos con frases tales como “Si la organización no gestiona que todo el personal involucrado en TT cuente con sus herramientas y conectividad adecuada, difícilmente la implementación podría ser exitosa” (E12, 32 años). Por otro lado, el 21% de los entrevistados, indica como variable clave la etapa de diagnóstico de la situación y 14% restante identifica a la capacitación que deben recibir los colaboradores, relacionada con el desempeño de sus actividades.

Ítem 7: En su opinión, ¿Cuáles son los costos de implementar TT en su organización?

En estas repuestas, mayoritariamente los entrevistados mencionan dos tipos de costos, aquellos económico y los de índole de relaciones interpersonales, debido a que el 39% de ellos, manifiesta que con este sistema de trabajo la comunicación horizontal como vertical se ha visto desfavorecida, conllevando con esto a “Sistemas más impersonales donde existe una desestructuración de los equipos de trabajo” (E2, 36 años). Por otro lado, el 33% lo asocia a los costos económicos relacionado con las necesidades tecnológicas, tales como, soporte y plataformas digitales correctamente diseñadas, un buen equipo portátil como también la conexión internet “Debieron adquirir computadores portátiles para la

mayor parte del personal, y dispositivos de conexión a internet”, (E1, 43 años)

Ítem 8: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de TT con alternancia?

El 82% entrevistados señala la vulnerabilidad y confiabilidad de la seguridad de los sistemas de información. *“Se hace necesario contar con más de un sistema de control y respaldo de la información”* (E8, 44 años), sin embargo, llama la atención que dentro de las respuestas esté el temor al aumento del desempleo, y éste cita *“la amenaza que veo en TT, es el aumento de desempleo, al momento de ver que estas tareas las pueden hacer de manera no presencial, se va a preferir externalizar el servicio que éstos prestan”* (E9, 31 años).

Ítem 9: ¿Cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan en la organización, la implementación de un proceso de TT?

Analizando las respuestas obtenidas se puede señalar que el 79% de los entrevistados identifica como principal facilitador a la tecnología existente y el 21% lo atribuye a la confianza que la gerencia tiene en la modalidad de TT. Como elementos obstaculizadores, el 45% lo relaciona con exceso de control que algunas jefaturas realizan sobre sus colaboradores producto de falta de confianza que tienen sobre ellos, seguido por el 36% que menciona la falta de suministros energéticos a los colaboradores, tales como el acceso a internet, software y plataformas digitales; el otro 19% lo relaciona con niveles de protección y seguridad de la información, como se cita a continuación: *“En esta modalidad de trabajo existe un aumento de los riesgos, de vulnerabilidad y seguridad de la información”* (E14, 35 años).

Ítem 10: ¿Qué recomienda para gestionar estos cambios culturales TT?

Al consultar a los entrevistados por su recomendación es interesante observar un nivel de similitud entre ellos el 70% al señalar que en sus organizaciones se debiera realizar un levantamiento o diagnóstico para evaluar la situación actual e identificar las debilidades y aplicar mejoras, haciendo partícipe al área RRHH, el 30% restante sugiere contratar los servicios de especialistas para gestionar el cambio e implantar

una estrategia de cambio cultural, indicando *“El cambio de modalidad de trabajo presencial a TT, implica romper con paradigma, por lo tanto, debe estar presente y alineado con una planificación estratégica”*.(E8, 44 años).

Ítem 11: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias recurrentes del TT?

Las respuestas dejan en evidencia que existen varias preocupaciones tales como las condiciones de infraestructura y plataformas digitales con la que cuentan los colaboradores para llevar a cabo sus tareas, *“Existen muchos tele-colaboradores que en sus hogares no cuentan con el espacio adecuado para llevar a cabo su tarea, sumándole a esto que además tienen que hacer sus labores domésticas”*, (E13, 55 años). Otra preocupación es contar con el personal adecuado, capacitado y comprometido con los objetivos de la organización, para lo cual se hace necesario que las funciones estén claramente definidas, como también enriquecer las tareas del cargo y las competencias de las personas que llevan a cabo esta modalidad.

3.2 Discusión de resultados

A partir de los resultados obtenidos en la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, los entrevistados entienden el concepto del TT, diferenciando sus debilidades y fortalezas, como también dificultades para el buen desempeño, no obstante, no todos, están en conocimiento del marco legal que regula esta modalidad.

Dentro de las dificultades levantadas más frecuentes por los entrevistados se pueden observar tres: 1) El exceso de horas demandadas en la jornada laboral, ha generado dos efectos en los colaboradores, estrés por la sobrecarga de tareas, que responde como forma de control y medio de asegurar que estos están efectivamente trabajando con la nueva modalidad; el segundo efecto es la percepción de que no existe un límite a la extensión de horas que deben dedicarse al trabajo. 2) La falta de capacitación de los colaboradores en el uso de nuevas tecnologías, como también en el enfoque de las tareas y actividades para alcanzar las metas establecidas.

En este sentido, se pueden identificar dos tipos de individuos, unos por un tema generacional, mayores de 55 años, no habituados a las diferentes herramientas digitales, y el otro, que, aun estando familiarizados con las tecnologías y aplicaciones digitales, son jóvenes, que no tienen la motivación necesaria para focalizarse en las tareas asignadas. 3) Dada la contingencia de la pandemia, el TT ha sido improvisado sin previo análisis y planificación, provocando una incompatibilidad con las actividades familiares, especialmente en aquellos que debían realizarlo totalmente conectado. Dado lo anterior, la mayoría de los entrevistados concuerdan que el TT funciona en forma aceptable, mientras que otro porcentaje menor está en desacuerdo por la falta de organización o bien simplemente no les acomoda. Estos hallazgos son coherentes con los resultados que reportan (Muñoz, Ortega, Quevedo, 2019), quienes sostienen que la falta de capacitación para el uso de nuevas tecnologías, la ausencia de organización o preparación para la implementación de esta modalidad de trabajo y finalmente las jornadas laborales extenuantes en ausencia de una política que permita compatibilizar e integrar las responsabilidades del hogar con el trabajo, está a la base de los problemas de salud mental y clima organizacional. También (Díaz, 2020) indica que, al implementar esta modalidad, se está realizando un cambio en la cultura organizacional, debiendo adoptar una estrategia que permita gestionar el cambio, considerando el factor humano y tecnológico. Para abordar las brechas detectadas, como primera medida se propone difundir el marco regulatorio vigente del TT, para que la organización esté en conocimiento de las normas que los regula y los colaboradores puedan saber y comprender sus derechos y responsabilidades, así como las condiciones de operación, seguridad y salud ocupacional. Como segunda medida, se propone establecer un proceso de selección que permita identificar aquellos que cuentan con las competencias para ejercer TT, a estos se les realizaría una capacitación de nivelación en los sistemas de trabajo, además de informarlos respecto de las directrices para el control cumplimiento metas y objetivos más planes de trabajo. Estas variables en conjunto, bien administradas se traducen en la disminución de

tiempos innecesarios para control y el exceso de reuniones poco efectivas, impactando en la disminución de horas en la jornada normal de trabajo.

Desde los hallazgos levantados en la etapa de propuestas de alto impacto, se destacan aquellas que mencionan la necesidad de respetar los horarios de trabajo, mejorando la coordinación de las tareas, también existen sugerencias de realizar un diagnóstico de la situación actual del TT, de manera tal que permita tener una radiografía de la organización, para luego definir la planificación estratégica y las actividades necesarias que faciliten la viabilidad de la implementación total o parcial del TT, tales como: el análisis de las competencias que debe poseer las personas que realizan TT, proporcionar la capacitación necesaria al personal, determinar el nivel de tecnología que se debe poseer y utilizar la organización, para implementar de forma efectiva esta nueva modalidad de trabajo, siendo concordantes con la literatura discutida previamente (Villafrade y Palacios, 2013), quienes proponen que para aplicar TT, se debe avanzar por fases, teniendo así: a) diagnóstico (cultura organizacional, costo, tecnología, perfiles), b) diseño, c) gestión, d) la evaluación y sostenibilidad. Así también lo que según (Díaz, 2020) para incorporar esta modalidad se debe tener presente el factor humano y la capacidad de éstos para gestionar los cambios, dentro de una cultura organizacional.

Para abordar las brechas detectadas en esta etapa, como medida inicial se requiere una fase de diagnóstico que permita obtener una radiografía de la organización, y así determinar las variables claves que influyen en una efectiva implementación, tales como la cultura organizacional, la tecnología y los costos que cuenta la organización, conllevando a un diseño que se realice de acuerdo al marco legal e incorpore las políticas internas, la unidad o área de trabajo y los perfiles de cargos adecuados para migrar a la nueva modalidad, facilitando el proceso de gestión del cambio que es producto de esta nueva modalidad de trabajo.

Como segunda medida, se propone establecer una estrategia para gestionar el cambio cultural,

dentro de la organización y planificar las actividades a desarrollar, estableciendo objetivos y metas, luego la selección de quienes cuentan con las características y competencias para desempeñar dicha modalidad de trabajo. también establecer qué tipo de capacitaciones se requiere, sistemas de medición y control, para favorecer el normal desarrollo de las actividades dentro de la jornada de trabajo.

Respecto de los hallazgos detectado en la etapa de alertas sobre las transformaciones, están asociadas a los costos de la implementación de las TIC, gran parte de los entrevistados manifiestan preocupación por la vulnerabilidad que puedan tener los sistemas informáticos, por ello es de importancia contar con un sistema de seguridad cibernética confiable. Una vez más se identifica que la tecnología es un factor clave y facilitador, por otro lado, el factor humano es vital en el éxito de la implementación, ya que, de no ser gestionado, pasa a ser el principal bloqueo para la implementación y desarrollo del TT. por lo tanto, se debe prestar atención en las condiciones ambientales y de estrés que éstos puedan estar viviendo, debido que un destacado porcentaje de los entrevistados, manifiestan cierta preocupación por el espacio de trabajo y suministro energético con que cuentan en sus hogares, así también las competencias que deben contar los trabajadores para trabajar bajo esta modalidad, también muestran su descontento con el exceso de control que aplica la jefatura sobre sus actividades, hacen presente un cierto miedo, frente a la incertidumbre que les puede conllevar a disminución de puestos laborales, otro aspecto que ellos señalan, es la necesidad de la aplicación de un diagnóstico de la situación actual.

Todo lo anterior es concordante con lo expuestos por estudio (Darville, et al., 2018) que expone que al implementar el TT no deben olvidar los factores críticos que inciden en la efectividad de éste, tales como la tecnología e infraestructura física apropiada, incluyendo estrategias de comunicación interna, capacitación para sus colaboradores, sistemas de control de gestión asertivos, que proporcione información real y adecuada para medir el desempeño de esta nueva modalidad de trabajo y así poder aplicar las correcciones. Además, el exceso de control

aplicado por la jefatura es propio de la cultura latina como se indica en (Libro blanco del TT, 2012), donde frente a la modalidad no presencial, existe una falta de confianza sobre el trabajo que realizan sus subalternos, aplicando un control excesivo. Por otro lado, la sensación de miedo frente a la incertidumbre está en la línea con lo descrito (Díaz, 2020) quien indica que la organización debe incorporar agentes de cambios que sean capaces de liderar el proceso con la mayor claridad posible, de manera tal, que los demás colaboradores tengan conocimiento y no genere un rechazo frente al cambio por la incertidumbre causada.

Para atender estas brechas se propone, incorporar agentes de cambios empoderados y con alto nivel de liderazgo, capaces de gestionar la incorporación TT en la organización y determinar qué cargos y actividades son factibles de ejecutarse bajo esta modalidad de trabajo, analizar en forma certera los costos de implementar, tanto económico como social, de manera, que se puedan gestionar los recursos involucrados y que éstos no se transformen en un agente obstaculizador, promoviendo la incorporación de tecnologías adecuadas y capacitaciones que permita llevar a cabo las actividades del trabajo y resguardar la seguridad de la información. Otro aspecto a considerar son los canales de comunicación que deben ser mantenidos, fluidos y efectivos, asegurando el sentir de los colaboradores más integrados, con conocimiento de los cambios, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso. La organización de esta forma evita el sentimiento de aislamiento y falta de pertenencia. Finalmente, no se puede omitir el asegurar que el colaborador que está bajo la modalidad de TT, se encuentra en condiciones apropiadas para la ejecución de su tarea.

4. Conclusiones

Este trabajo identifica las variables que permiten caracterizar una organización que debe implementar el TT de manera exitosa, estableciendo cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo a distancia en entornos digitales. En efecto, los hallazgos muestran la etapa de diagnóstico, junto a la

tecnología e infraestructura adecuada, sumada a los sistemas de control de gestión y metas definidas, son claves para la implementación y funcionamiento inicial del TT. En relación a los colaboradores, la selección se debe realizar en función de un determinado perfil, donde se establezca las habilidades y conocimientos que debe poseer la persona que ocupe el cargo tales como disciplina, responsabilidad, orientado a los logros, autonomía, creativo y conocimiento en la utilización de software relacionado con su tarea, son base para la correcta selección. La falta de sistemas de gestión, como objetivos, metas y confianza en los colaboradores han generado una jornada más extensa e intensa, superando las horas diarias de trabajo legal y una conexión total online, en la mayoría de los entrevistados, aun cuando podrían haber desarrollado el trabajo offline en una menor cantidad de tiempo. Por otro lado, la organización de las actividades familiares, desde la perspectiva del colaborador, es una variable importante para tener presente, ya que el trabajo a distancia y requerimientos de éste no son necesariamente compatibles con las tareas del hogar.

Respecto de la determinación del grado de preparación que una organización posee y los recursos que le son necesario, es fundamental no perder de vista los factores claves que inciden en el éxito del TT tales como:

- La tecnología digital está al alcance del colaborador, esto corresponde al equipamiento del hardware y software, como también el soporte técnico, que permite proteger la seguridad de la información.
- Definición de las actividades que se deben realizar vía TT.
- Establecer perfiles de cargo con sus competencias necesarias, para cumplir con los requisitos de desempeño eficientemente en el TT.
- Establecer que en el proceso de selección del personal que incluya las habilidades que se requieren para el TT.
- Los niveles y herramientas de comunicación que se deben mantener dentro de la organización.

En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión e identificación de los elementos

claves que debe tener presente, en todo momento, una organización para operar con éxito en modalidad TT y le permita adecuarse a este nuevo contexto.

Para abordar las brechas detectadas en este trabajo se proponen gestionar la planificación del cambio, incluyendo las siguientes acciones futuras de cara a implementar el TT de manera exitosa:

- Establecer una estrategia de TT alineada a los objetivos de la organización y se establezca el propósito de la aplicación de TT.
- Difundir el marco regulatorio relacionado al TT.
- Planificar específicamente las actividades a desarrollar, objetivos y metas asociadas a la modalidad de trabajo a distancia
- Desarrollar perfiles de cargos adora a los cargos de realizarán TT.
- Establecer un proceso de selección de las personas que realizarán TT.
- Identificar los factores claves para determinar la unidad de trabajo, y los colaboradores que son susceptibles de adoptar en la nueva modalidad.
- Generar un presupuesto que permita evaluar la disponibilidad de recursos necesarios a proporcionar, tales como Infraestructura y Capacitación para implementar el TT.
- Establecer políticas de seguridad y protección de la información.
- Incorporar tecnología adecuada para el desarrollo del TT.
- Capacitar al personal en las tecnologías de información implementadas.

Para el desarrollo del TT, se requiere de disciplina, organización, convicción y capacidad de adaptación al cambio, tanto por parte de las organizaciones como por parte de los colaboradores, y esta relación requiere de un plan de trabajo con base en la estrategia corporativa.

La principal crítica al nuevo sistema de TT es la implementación, debido a que no todos cuentan con la infraestructura adecuada para el cumplimiento de sus funciones.

Finalmente, cabe destacar, que la emergencia sanitaria ha demostrado, que una gran mayoría de personas pueden trabajar vía remota al contar con

la tecnología y cultura organizacional necesaria para realizar sus labores.

5. Referencias

- Aguirre, F. (2020). En cuarentena, pero conectados: La nueva (y difícil) experiencia de trabajar desde casa. *La Tercera*. Que Pasa, marzo 2020, 1
<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/en-cuarentena-pero-conectados-la-nueva-y-dificil-experiencia-de-trabajar-desde-casa>
- Álvarez, (2018). Teletrabajo en la experiencia extranjera. Asesoría técnica parlamentaria. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Octubre 2018, 2-3
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Teletrabajo_2018.pdf
- Bailey, D., y Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400
- Beham, B., Baiertl, A., & Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions—a vignette study among German managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385–1406.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/631/63154910002/html/index.html>
- Buitrago, D. (2020). Teletrabajo: Una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*. Vol. 11, N°1, enero a junio de 2020, 1-2
<https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/5620>
- Cataño, S., Ramírez, Gómez N., (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. CES Salud Pública. *Revista CES Salud Pública Volumen 5 No.1 enero - junio 2014*, 82-91
- Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, (2020). Transformación digital: 3 claves para el teletrabajo exitoso. <https://centrodeinnovacion.uc.cl/transformacion-digital-3-claves-para-el-teletrabajo-exitoso>
- Código del Trabajo Chileno, (2020). Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría del Trabajo. Artículo 22, Julio 2020.
https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articulos-95516_recurso_1.pdf
- Chaparro, R. M. (2018). Desafíos en la implementación del Teletrabajo en una PYME en Bogotá.
<http://hdl.handle.net/10654/17887>.
- De la Cámara, C. (2000). El teletrabajo: Un indicador de cambio en el mercado de trabajo. Dpto. de Política Económica y Estructura Económica Mundial Facultad de Ciencias Económicas. Cuaderno de Relaciones Laborales, N°17, pp.227-256.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=165332>
- Darville, P., Diaz, R., Fuenzalida, J., Soto, T., & Vera, C. (2018). Evaluación del sistema teletrabajo. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Informe de Resultados, División de Control de Gestión, Dirección de Presupuestos Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, U
http://www.dipres.gob.cl/598/articles-171733_doc_pdf.pdf
- Díaz M (2020) Propuesta de Cambio Cultural para Facilitar la Adopción del Teletrabajo en las Entidades Públicas del Distrito Capital, Universidad de La Sabana Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas Chía, Colombia 2020, 27
- Didier, N. & Luna J.F. (2017) ¿Dónde estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2) 295-311. Doi:10.15446/rcp.v26n2.60557
- Eurofound (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Informe conjunto OIT-Eurofound
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf
- García, N. (2018). Jornadas laborales en países de la OCDE y América Latina. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Julio 2018, 3.
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25598/1/BCN__Jornada_Laboral_paises_OCDE_y_America_Latina.pdf

- Guzmán, Alba P., (2017). Un aporte a la transformación de la cultura de los empleadores a través del teletrabajo basado en las competencias digitales. *Administración de Empresas Modalidad Virtual Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB Bucaramanga, Colombia*, 2 -4
https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6749/CIVE17_paper_56.pdf?sequence=1&jsAllowed=y
- Instituto Nacional de Estadística Chile, (2020). Boletín complementario, Encuesta de remuneraciones y costo de la mano de Obra. Módulo COVID-19 IR-ICMO, 16 septiembre 2020, 11-12.
https://www.ine.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/esp%C3%B1ol/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn_covid_amjj.pdf?sfvrsn=a1a46ea9_12
- Lazcano, P., & Yáñez C., (2018). El 74% de los chilenos quiere hacer teletrabajo. *La Tercera. Tendencias*, 10 mayo 2018, 1.
<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/74-los-chilenos-quiere-teletrabajo>
- Ley 21.220. Diario Oficial de la República de Chile. Artículo 152, quarter M. Santiago, Chile, 01 de julio de 2020.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- Kobila M., Parolin M., D'Avanzo, N. Chiaromoni, G. Gagliardini, (2020). ¡EUREKA! Se aceleran los cambios organizacionales con la pandemia. *Informes de Investigación*, 64.
<https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/10/6>
- Muñoz, A., Ortega, J., & S. Quevedo, "Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos", *Revista de I+D Tecnológico*, vol. 16, no. 1, pp. (46-53), 2020. Tipo de artículo: Original. Recibido: 8 abril de 2019. Recibido con correcciones: 29 abril de 2019. Aceptado: 2 diciembre de 2019.
<https://revistas.utp.ac.pa/index.php/id-tecnologico/article/view/2439/3265>
- Osio L., (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana. Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela*. Vol. 3, 98-99-100
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912006.pdf>
- Peralta, A., Bilous, A., Flores, C., & Bombón C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 326-335. doi:10.26820/recimundo/4. (1). enero.2020.326-335
- Prati, M., Tortti, M., Chama, M., María & Pagani, L. (2010). Debates y perspectiva sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. *Reflexiones desde las Ciencias Sociales. VI Jornada de sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades (UNLP)*. La Plata, 9 y 10 de diciembre de 2010.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. Metodología de Investigación Científica Cualitativa.
- Rubio, R (2010). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, 45: 119-134 (2010)
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022010000100008
- Ruiz R., (2015). El Teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile. *Revista de Derecho, Universidad Santo Tomás*, 5, 22-23
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5867147>
- Villafrade A., & Palacios J., (2012). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información. Universidad*
- Zhou, L., Su, Q., y Winters, P. (2009). Telecommuting as a component of commute trip reduction program. *Trend and determinants analyses. Transportation Research. Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2, 151-159.

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo analiza las variables que permiten caracterizar una organización para la implementación del TT de manera exitosa, estableciendo cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo a distancia en entornos digitales. En efecto, los hallazgos muestran la etapa de diagnóstico, junto a la tecnología e infraestructura adecuada, sumada a ello, sistemas de control de gestión y metas definidas, son claves para la implementación y funcionamiento inicial del TT. En relación a los colaboradores, la selección se debe realizar en función de un determinado perfil, donde se establezca las habilidades y conocimientos que debe poseer para ocupar el cargo tales como disciplina, responsabilidad, orientación a los logros, autonomía, creativo y conocimiento en la utilización de software relacionado con su tarea, son la base para la correcta selección. La falta de sistemas de gestión, establecimiento de objetivos, metas claras y falta de confianza en los colaboradores, han generado una jornada más extensa e intensa, superando las horas diarias de trabajo legal y una conexión total online, provocando en la mayoría de los entrevistados, un cansancio adicional, debido a que ellos podrían haber desarrollado el trabajo offline en una menor cantidad de tiempo. Por otro lado, las actividades familiares y domésticas, desde la perspectiva del colaborador, son variables importantes para tener presente, ya que el trabajo a distancia y los requerimientos de éste, no son necesariamente compatibles con las tareas.

Respecto de la determinación del grado de preparación que una organización posee y los recursos que son necesario, es fundamental no perder de vista los factores claves que inciden en el éxito del TT tales como:

- La tecnología digital está al alcance del colaborador, corresponde al equipamiento del hardware y software, como también el soporte técnico, que permite dar continuidad y seguridad de la información.
- Definición de las actividades que se deben realizar vía TT.
- Establecer perfiles de cargo con sus competencias necesarias, para cumplir con los requisitos de desempeño eficiente en el TT.
- Establecer en el proceso de selección del personal las habilidades que se requieren para el TT.
- Los niveles y herramientas de comunicación que se deben mantener dentro de la organización.
- Respecto al estudio de los recursos necesarios para ejecutar el TT, se puede concluir que es de importancia contar con la tecnología e infraestructura adecuada para los colaboradores, adicionando la capacitación y sistemas de

gestión, que debe proporcionar la organización, de manera tal, permita llevar a cabo las actividades laborales en forma continua y fluida.

- En atención al análisis de las condiciones como se ha implementado el TT en la región, no se puede obviar, que éste fue implementado de manera forzosa, producto del confinamiento obligado de la expansión del Covid-19 en el país, no existió el tiempo adecuado de preparación, para gestionar el cambio cultural dentro de la organización, por tanto, no hubo un estudio de las condiciones en las que estaba ejecutando sus actividades el colaborador, como tampoco la determinación de competencias adecuadas para desempeñar tal rol. Si bien dentro de los entrevistados el 77% respondió que TT estaba funcionando de manera aceptable, existe un 26% que no está de acuerdo, debido a que no fueron consultados y/o no están en condiciones de laborar desde su hogar.
- Teniendo presente el estudio realizado, propone acciones para abordar el cambio, de trabajo presencial a modalidad de TT, presentando acciones específicas, que permitan a las organizaciones abordar con éxito la implementación del TT en el entorno local, habiendo considerado los diversos aspectos analizados y hallazgos detectados en esta investigación.

En este sentido, el análisis contribuye a la comprensión e identificación de los elementos claves que debe tener presente, en todo momento, una organización para operar con éxito en modalidad TT y le permita adecuarse a este nuevo contexto.

Para abordar las brechas detectadas se propone gestionar la planificación del cambio, incluyendo las siguientes acciones futuras de cara a implementar el TT de manera exitosa:

- Establecer una estrategia de TT alineada a los objetivos de la organización y también al propósito de la aplicación de TT, incorporando agentes de cambio, capaces de generar una transformación en la cultura organizacional.
- Difundir el marco regulatorio relacionado al TT.
- Sensibilizar y Capacitar a todos los integrantes de la organización en temas relacionados con la Implantación del TT.
- Planificar específicamente las actividades a desarrollar, objetivos y metas asociadas a la modalidad de trabajo a distancia
- Desarrollar perfiles de cargos acordes a los cargos de realizarán TT.
- Establecer un proceso de selección de las personas que realizarán TT.
- Identificar los factores claves para determinar la unidad de trabajo, y los colaboradores que son susceptibles de adoptar en la nueva modalidad.

- Generar un presupuesto que permita evaluar la disponibilidad de recursos necesarios para proporcionar, herramientas tecnológicas, infraestructura y capacitación para implementar el TT.
- Establecer políticas de seguridad y protección de la información.
- Incorporar tecnología adecuada para el desarrollo del TT.

Para el desarrollo del TT, se requiere de disciplina, organización, convicción y capacidad de adaptación al cambio, tanto por parte de las organizaciones como de los colaboradores, y esta relación requiere de un plan de trabajo con base en la estrategia corporativa.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como consecuencia de este proyecto, y para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones:

- Para generalizar resultados, se recomienda ampliar la muestra, debido al número reducido de personas que nos respondieron (14), logrando así obtener un mayor espectro, respecto de la implementación del TT.
- Considerar organizaciones de otras regiones, como también al sector público, para analizar si los resultados se ven influenciados por las características del tipo de organización y de la zona geográfica, donde se llevó a cabo el estudio.
- Analizar la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos, que den mayor validez a la información recogida.
- Estudiar el impacto que el TT ha tenido sobre la productividad de las organizaciones en estudio, al cabo de un año de implementación.
- Profundizar en el grupo de actividades propuestas en este estudio, a través de un análisis de organizaciones de distintas áreas.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, F. (2020). En cuarentena, pero conectados: La nueva (y difícil) experiencia de trabajar desde casa. *La Tercera*. Que Pasa, marzo 2020, 1
<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/en-cuarentena-pero-conectados-la-nueva-y-dificil-experiencia-de-trabajar-desde-casa>
- Álvarez, (2018). Teletrabajo en la experiencia extranjera. Asesoría técnica parlamentaria. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Octubre 2018, 2-3
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Teletrabajo_2018.pdf
- Bailey, D., y Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400
- Beham, B., Baierl, A., & Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions—a vignette study among German managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385–1406.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/631/63154910002/html/index.html>
- Buitrago, D. (2020). Teletrabajo: Una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*. Vol. 11, N°1, enero a junio de 2020, 1-2
<https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/5620>
- Cataño, S., Ramírez, Gómez N., (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública*. Revista CES Salud Pública Volumen 5 No.1 enero - junio 2014, 82-91
- Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, (2020). Transformación digital: 3 claves para el teletrabajo exitoso. <https://centrodeinnovacion.uc.cl/transformacion-digital-3-claves-para-el-teletrabajo-exitoso>
- Código del Trabajo Chileno, (2020). Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría del Trabajo. Artículo 22, Julio 2020.
https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf
- Chaparro, R. M. (2018). Desafíos en la implementación del Teletrabajo en una PYME en Bogotá.
<http://hdl.handle.net/10654/17887>.
- De la Cámara, C. (2000). El teletrabajo: Un indicador de cambio en el mercado de trabajo. Dpto. de Política Económica y Estructura Económica Mundial Facultad de Ciencias Económicas. Cuaderno de Relaciones Laborales, N°17, pp.227-256.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=165332>

Darville, P., Diaz, R., Fuenzalida, J., Soto, T., & Vera, C. (2018). Evaluación del sistema teletrabajo. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Informe de Resultados, División de Control de Gestión, Dirección de Presupuestos Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, U http://www.dipres.gob.cl/598/articles-171733_doc.pdf.pdf

Díaz M (2020) Propuesta de Cambio Cultural para Facilitar la Adopción del Teletrabajo en las Entidades Públicas del Distrito Capital, Universidad de La Sabana Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas Chía, Colombia 2020, 27

Didier, N. & Luna J.F. (2017) ¿Dónde estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede. Revista Colombiana de Psicología, 26(2) 295-311. Doi:10.15446/rcp.v26n2.60557

Eurofound (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Informe conjunto OIT-Eurofound

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf

García, N. (2018). Jornadas laborales en países de la OCDE y América Latina. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Julio 2018, 3.

https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25598/1/BCN__Jornada_Laboral_paises_OCDE_y_America_Latina.pdf

Guzmán, Alba P., (2017). Un aporte a la transformación de la cultura de los empleadores a través del teletrabajo basado en las competencias digitales. Administración de Empresas Modalidad Virtual Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB Bucaramanga, Colombia, 2 -4

https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6749/CIVE17_paper_56.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística Chile, (2020). Boletín complementario, Encuesta de remuneraciones y costo de la mano de Obra. Módulo COVID-19 IR-ICMO, 16 septiembre 2020, 11-12.

https://www.ine.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/esp%C3%B1ol/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn_covid_amjj.pdf?sfvrsn=a1a46ea9_12

Lazcano, P., & Yáñez C., (2018). El 74% de los chilenos quiere hacer teletrabajo. La Tercera. Tendencias, 10 mayo 2018, 1.

- <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/74-los-chilenos-quiere-teletrabajo>
- Ley 21.220. Diario Oficial de la República de Chile. Artículo 152, quarter M. Santiago, Chile, 01 de julio de 2020.
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- Kobila M., Parolin M., D'Avanzo, N. Chiaromoni, G. Gagliardini, (2020. ¡EUREKA! Se aceleran los cambios organizacionales con la pandemia. *Informes de Investigación*, 64.
- <https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/10/6>
- Muñoz, A., Ortega, J., & S. Quevedo, "Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos", *Revista de I+D Tecnológico*, vol. 16, no. 1, pp. (46-53), 2020. Tipo de artículo: Original. Recibido: 8 abril de 2019. Recibido con correcciones: 29 abril de 2019. Aceptado: 2 diciembre de 2019.
- <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/id-tecnologico/article/view/2439/3265>
- Osio L., (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela. Vol. 3, 98-99-100
- <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912006.pdf>
- Peralta, A., Bilous, A., Flores, C., & Bombón C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 326-335. doi:10.26820/recimundo/4. (1). enero.2020.326-335
- Prati, M., Tortti, M., Chama, M., María & Pagani, L. (2010). Debates y perspectiva sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales. VI Jornada de sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades (UNLP). La Plata, 9 y 10 de diciembre de 2010.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. Metodología de Investigación Científica Cualitativa.
- Rubio, R (2010). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, 45: 119-134 (2010)
- https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022010000100008

- Ruiz R., (2015). El Teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile. Revista de Derecho, Universidad Santo Tomás, 5, 22-23
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5867147>
- Villafrade A., & Palacios J., (2012). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información. Universidad
- Zhou, L., Su, Q., y Winters, P. (2009). Telecommuting as a component of commute trip reduction program. Trend and determinants analyses. Transportation Research. Record: Journal of the Transportation Research Board, 2, 151–159.

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 0%



Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 0%

Date: sábado, octubre 24, 2020

Statistics: 14 words Plagiarized / 7893 Total words

Remarks: No Plagiarism Detected - Your Document is Healthy.

TELETREBAJO. ¿CUÁLES SON SUS CONDICIONES? UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL-DIGITAL Soraya Lermanda a, Ximena Aguayo a, Héctor Valdés-González b a Alumna de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad del Desarrollo, sorayalermada@gmail.com, x.aguayo.tol@gmail.com b Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl RESUMEN: Este estudio identifica las principales variables para la implementación efectiva del teletrabajo en la organización, considerando las partes involucradas; organización y colaboradores, dentro de un entorno cultural dinámico, que evoluciona de la mano de la transformación digital, donde el trabajo remoto se torna una opción factible de aplicar y con mayor adhesión.

El objetivo de este análisis es identificar el grado de preparación que debe existir en una organización para asegurar la implementación de ésta, determinado por medio del establecimiento de factores claves. Para lograrlo se propone una

aproximación cualitativa a las opiniones de 14 profesionales de diferentes rubros que han vivido la experiencia del teletrabajo, basada en entrevistas semiestructuradas, a través de muestreo por conveniencia, para comprender el cómo se debe implementar correctamente esta nueva modalidad de trabajo. Los datos muestran que el teletrabajo es aceptado por gran parte de los entrevistados, aún con la presencia de dificultades, sin embargo, existen otros que no les acomoda.

Se percibe además que es factible de realizar, cuando están dadas las condiciones que garanticen la ejecución de las labores, es decir, un reordenamiento en la estructura de trabajo, planificando la gestión del cambio. Se concluye que, para implementar esta modalidad, es necesario contar con un diagnóstico de la situación actual para determinar en qué estado se encuentra la organización y la factibilidad de implementación. En caso de ser probable, se presentan tres factores claves, la planificación más la definición de metas y objetivos y perfiles de cargo, lo anterior, debe ser apoyado con el entrenamiento en todos los niveles de la organización, finalizando con un sistema de control para medir los rendimientos, desempeños y efectividad del sistema. Palabras Claves: teletrabajo, implementación, objetivos y metas, planificación, entrenamiento, control.