



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL  
DE GESTIÓN**

**“BUENAS PRÁCTICAS EN EL TELETRABAJO BASADO EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LAS PERSONAS DURANTE LA CRISIS COVID-19:  
CASO EMPRESA DEMARIA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**KARINA PAZ LETELIER LARA  
TAMARA ALEJANDRA RODRÍGUEZ VARGAS**

**Profesor Guía: JAVIERA NATALIA MÜLLER NÚÑEZ**

**Valparaíso, diciembre 2020**

# CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. TELETRABAJO.....</b>	<b>11</b>
1.1.1. CONCEPTO DEL TELETRABAJO.....	11
1.1.2. ORIGEN DEL TELETRABAJO .....	12
1.1.3. LEGISLACIÓN LABORAL DEL TELETRABAJO EN CHILE .....	13
1.1.4. MODALIDAD DEL TELETRABAJO .....	15
1.1.5. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL TELETRABAJO .....	18
1.1.6. TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA.....	19
1.1.7. TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DEL TELETRABAJADOR...	21
1.1.8. TELETRABAJO Y PRODUCTIVIDAD.....	24
<b>1.2. PRODUCTIVIDAD.....</b>	<b>25</b>
1.2.1. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD .....	25
1.2.2. TIPOS DE PRODUCTIVIDAD .....	26
1.2.3. IMPACTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	26
<b>1.3. CRISIS .....</b>	<b>27</b>
1.3.1. CONCEPTO DE CRISIS .....	27
1.3.2. TIPOS DE CRISIS INTERNACIONALES Y NACIONALES.....	28
1.3.3. CRISIS SANITARIA: PANDEMIA COVID-19.....	29
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
2.1.1. MUESTRA.....	32

2.1.2. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
2.1.3. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	35
2.1.4. ANÁLISIS DE DATOS.....	37
2.1.5. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN .....	38
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
3.1. ANALISIS DE LA ENCUESTA.....	39
3.2. ANALISIS DE LA ENTREVISTA .....	51
<b>CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1. CATEGORÍA: TELETRABAJO .....	59
4.1.1. INTERRELACIÓN DE LA CATEGORÍA TELETRABAJO.....	65
4.2. CATEGORÍA: PRODUCTIVIDAD .....	66
4.2.1. INTERRELACIÓN DE LA CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD.....	70
4.3. ANÁLISIS DEL TELETRABAJO Y PRODUCTIVIDAD.....	71
<b>CAPITULO V: PROPUESTA MARCO DE UTILIZACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Agrupación de las clasificaciones del teletrabajo .....	15
Ilustración 2: Modalidades del teletrabajo .....	17
Ilustración 3: Indique con quien vive.....	40
Ilustración 4: Me costó la adaptación a la modalidad del teletrabajo.....	40
Ilustración 5: Cuento con un espacio adecuado para realizar mi trabajo .....	42
Ilustración 6: ¿Cuántas horas estoy realizando productivamente teletrabajo en una jornada diaria? .....	43
Ilustración 7: Siento que me es más difícil realizar el trabajo en esta modalidad .....	44

Ilustración 8: Soy consciente de lo que indica la ley del teletrabajo acerca de la modificación del contrato y la proporción de herramientas necesarias para realizar el teletrabajo, entre otros elementos de importancia .....	45
Ilustración 9: Creo que las jefaturas han facilitado el trabajo a distancia .....	46
Ilustración 10: Pienso que podría realizar teletrabajo en el caso de que no existiera una crisis sanitaria que implicara una cuarentena.....	46
Ilustración 11:Estoy satisfecho con mi desempeño con la modalidad de teletrabajo.....	47
Ilustración 12: Considero que tengo mayores responsabilidades al trabajar desde el hogar .....	48
Ilustración 13: Me asignan tareas de forma .....	48
Ilustración 14:¿Cuántos metros cuadrados posee el domicilio donde realiza su teletrabajo?.....	49
Ilustración 15: Esquema Marco de Utilización y Buenas Prácticas.....	77
Ilustración 16: Respuestas de los encuestados .....	88
Ilustración 17: Dimensiones ventajas y desventajas.....	88
Ilustración 18: Dimensiones Canales de información y Comunicación .....	88
Ilustración 19: Dimensiones Dominio en la legislación del teletrabajo y Modalidad del teletrabajo .....	89
Ilustración 20: Subcategoría Infraestructura.....	89
Ilustración 21: Subcategoría Estructura organizacional y Contexto .....	89
Ilustración 22: Subcategoría Tiempo.....	90
Ilustración 23: Resultados.....	90
Ilustración 24: Subcategoría Bienestar Laboral y Comportamiento .....	90

## TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas del teletrabajo para la empresa .....	21
Tabla 2: Ventajas y desventajas del teletrabajo para el teletrabajador .....	24
Tabla 3: Categorías de la investigación.....	34
Tabla 4: Promedios de validadores .....	36
Tabla 5: Porcentaje de preguntas con sesgo y/o observación .....	36
Tabla 6: Ventajas y desventajas según los entrevistados .....	52
Tabla 7: Marco de Utilización y Buenas Prácticas. ....	74
Tabla 8: Validación de las preguntas.....	85

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, queremos agradecer a nuestras madres, hermanas, hermanos, amigas, amigos y compañeros por el apoyo y la compañía en todo este proceso que no ha sido fácil, donde han estado para apoyarnos y alentarnos cada vez que hemos necesitado un abrazo, un consejo o simplemente un “tú puedes”.*

*También queremos agradecer a los profesores de la carrera, en especial a nuestra profesora guía Javiera Müller, quien con sus conocimientos y buena disposición apoyo cada una de las etapas de nuestro proceso aconsejándonos y aclarando todas nuestras dudas.*

*Por último, queremos agradecer a la empresa Demaria por la buena disposición tanto de las jefaturas como trabajadores por permitirnos realizar nuestro estudio contando con una muy buena participación. Debido a que no ser por ellos no habíamos podido obtener los resultados esperados para nuestra investigación.*

*¡¡Muchas gracias a todos esto es para ustedes!!*

*(Karina Paz Letelier Lara & Tamara Alejandra Rodríguez Vargas)*

## RESUMEN

El teletrabajo permitió a las organizaciones continuar trabajando pese a la presencia de una crisis pandémica que afectó el funcionamiento normal de la sociedad, estas se vieron en la obligación de migrar abruptamente al teletrabajo con escasa experiencia, donde los trabajadores se enfrentaron a un escenario incierto y debieron adaptarse para cumplir con el hogar y el trabajo. Donde la empresa ha tomado un rol fundamental apoyando a los trabajadores para disminuir el impacto del teletrabajo y la contingencia en el bienestar de estos. Este apoyo se logra solamente si se establecen objetivos claros para entregar una mayor flexibilidad a los trabajadores y cooperar en la conciliación de la vida laboral y familiar para que no se vea afectado su bienestar y en consecuencia la productividad.

Entendiendo que la información que se poseía del teletrabajo había sido estudiada en tiempos normales, se vio necesario investigarlo en este contexto, tomando las categorías teletrabajo y productividad que establecen lo que permite a una organización operar de forma eficaz. Con esto, se pudo proponer un marco de utilización y buenas prácticas enfocado en realizar teletrabajo durante una crisis, permitiendo que se pueda continuar trabajando sin disminuir e inclusive aumentar la productividad de los trabajadores.

**Palabras claves:** Teletrabajo, Productividad, Crisis.

## ABSTRACT

Telecommuting allowed organizations to continue working despite the presence of a pandemic crisis that affected the normal functioning of society. Organizations were forced to migrate abruptly to telecommuting with little experience, where workers faced an uncertain scenario and had to adapt to meet home and work. Where the company has taken a fundamental role in supporting workers to diminish the impact of telework and the contingency in their wellbeing. This support can only be achieved if clear objectives are established to provide greater flexibility to workers and to cooperate in the reconciliation of work and family life so that their well-being and consequently productivity is not affected.

Understanding that the information available on teleworking had been studied in normal times, it was necessary to investigate it in this context, taking the categories of telework and productivity which establish what allows an organization to operate effectively.

With this, it was possible to propose a framework of use and good practices focused on teleworking during a crisis, allowing work to continue without reducing or even increasing the productivity of workers.

**Keywords:** Telecommuting, Productivity, Crises.

## INTRODUCCIÓN

La historia de la humanidad nos recuerda que hay momentos en los cuales ciertos desastres naturales exigen mecanismos de adaptación y reacción. Uno de estos desastres son las pandemias que ha debido superar el ser humano desde tiempos remotos. Desde el año 2019 el mundo vive la pandemia COVID-19 que ha sacado al ser humano de su modo de vida habitual y que exige respuesta inmediata ante esta crisis, la cual trajo consigo la necesidad de un distanciamiento social para detener la propagación del virus, y esto provoco que las empresas debieran migrar de manera abrupta al teletrabajo aun sin tener cultura o conocimiento de cómo implementar dicha modalidad.

Las crisis son eventos destructivos porque de un momento a otro todo cambia, el curso de las rutinas habituales, los modos de organización, las relaciones humanas y sus instituciones. El cambio en todo ámbito afecta el futuro de la organización, ya que este se vuelve incierto debido a que las empresas muchas veces se ven amenazadas, así como también su imagen y su posición en el mercado. Los propósitos de la empresa y la propia continuidad del negocio se encuentran en juego (Remy, 2015). De hecho, para complementar, se sabe que el 95% de las empresas sufren como mínimo una crisis a lo largo de su vida (Alcat, 2008).

Se hace mención del término crisis, debido a que el teletrabajo desde sus inicios ha estado directamente relacionado con éstas, de hecho, apareció por primera vez en Estados Unidos en 1973, de la mano de Jack Nilles quién lo definió como "enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo". Esto nace con la crisis del petróleo de los años 70 con el fin de evitar el desplazamiento de las personas para así poder reducir la contaminación y ahorrar combustible. Por lo que, las empresas ven en esta oportunidad una instancia para reducir costos. Luego a mediados de los años 90 producto de la crisis económica mundial se ve un impulso para que las empresas recurran al teletrabajo como una fórmula para reducir costos ante la caída de la demanda producida. Desde entonces,

en Estados Unidos y Europa se comienza a asentar esta modalidad de trabajo (Bottos, 2003).

En la Unión Europea el uso del teletrabajo en el año 2019 alcanzaba una media de 17% y en Estados Unidos del 20%. En cambio, en Chile hasta el año 2019 no existía una utilización masiva de este, según los datos del Ministerio del Trabajo la cantidad de personas que trabajaban bajo esta modalidad alcanzaban sólo el 1%. Sin embargo, con el estallido social que se inició en octubre del año 2019, la forma de trabajo a distancia comenzó a tomar fuerza llegando a que el 48% de las empresas en Chile recurrieran a esta modalidad para poder mantener sus operaciones (Revista Inversión, 2020; Olave, 2019).

Posteriormente, con la crisis sanitaria COVID-19 del año 2020, Chile debió iniciar un proceso de cambio para el que no estaba preparado, por lo que las organizaciones se vieron en la obligación de iniciar una abrupta implementación del teletrabajo dada la contingencia que exigía la necesidad de evitar los desplazamientos en masa en medios de transporte y un distanciamiento social con el fin de detener la propagación del virus como lo recomendó la Organización Mundial de la Salud (desde ahora en adelante OMS); Por lo que, el teletrabajo se presentó como una oportunidad a aplicar en las organizaciones para no detener sus labores y continuar en funcionamiento. Esto significó no solo cambiar la modalidad de trabajo presencial, sino que también trajo consigo que las empresas debieran autorizar los accesos a las Tecnologías de Información y Comunicación (desde ahora en adelante TIC), y bases de datos de las organizaciones, entre otras. Además, los trabajadores, debieron modificar sus rutinas laborales para adaptarse a una vida de trabajo dentro del hogar, considerando las implicancias que supone unir la vida laboral a la vida doméstica, entendiendo que hay familias donde pueden haber niños presentes, adultos mayores, mascotas, etc. que también requieren atención, además de las obligaciones que supone el teletrabajo y las responsabilidades domésticas, considerando las diversas condiciones que involucra una cuarentena en tiempos de pandemia (Buirra, 2012).

Dado lo señalado, debemos entender que hay ciertas condiciones que se deben cumplir para que el teletrabajo sea efectivo, como por ejemplo contar con espacios apropiados, servicio de internet eficiente, computador adecuado a las necesidades del teletrabajo, entre otros. Además, de un perfil necesario con el que debe contar un teletrabajador para tener un desempeño óptimo, pero en una crisis sanitaria todo esto se dificulta, ya sea por los problemas de conectividad dada la alta demanda que posee el servicio de internet, los deberes del hogar y los diversos distractores que se presentan, lo que influye en la productividad que tengan las personas en sus quehaceres laborales

(Martín, 2018). Por otro lado, el teletrabajo para la empresa trae consigo la disminución de sus costos en relación con la modalidad presencial, como por ejemplo los costos de infraestructura. No obstante, la empresa debe implementar nuevas tecnologías que permitan tener una comunicación continua y eficiente con los trabajadores, como lo son las aplicaciones de videoconferencias y computadores apropiados, además de invertir en los accesos a los softwares, hardware y las aplicaciones correspondientes a la seguridad de la empresa, entre otros (Aduna, Chávez & Castillo, 2017).

A partir de las organizaciones, la formación que favorece las actitudes positivas de los empleados hacia el teletrabajo influye positivamente en la productividad de los teletrabajadores y en el éxito que tenga la implementación de esta forma de trabajo (Neufeld & Fang, 2005).

Se debe entender que el teletrabajo es una realidad hoy en día, el cual posee muchos beneficios con la eficiencia, productividad, sostenibilidad y la satisfacción laboral (Villafrade & Palacios, 2013). Sin embargo, respecto a la relación que posee con la productividad, un estudio hace mención de que existe una cantidad significativa de evidencia que expone que los teletrabajadores tienden a ser más productivos y a trabajar más horas en relación con sus compañeros que trabajan en oficina. De hecho, algunas grandes empresas afirman que los teletrabajadores son entre 35% y 45% más productivos (Organización Internacional del trabajo, 2013). No obstante, estos estudios han sido realizados bajo circunstancias “normales”, pero dada la crisis sanitaria por la pandemia del COVID-19 se busca investigar si la productividad de los teletrabajadores bajo esta situación disminuye, se mantiene o aumenta dentro de las organizaciones, puesto que deben encontrarse en una cuarentena obligatoria por lo cual no pueden desempeñar sus labores teletrabajando correctamente como se estipula en la literatura asociada al teletrabajo.

En la literatura asociada al teletrabajo, se encuentran múltiples beneficios con respecto a esta modalidad, sin embargo, hoy en día con la llegada del COVID-19, la modalidad de trabajo en domicilio no se ha podido ejecutar como lo establece esta fuente, ya que los trabajadores, dada la contingencia deben permanecer en una cuarentena obligatoria y no tienen la posibilidad de asistir a la empresa bajo ninguna circunstancia. En consecuencia, se podría decir que la productividad de las personas que están haciendo teletrabajo se estaría viendo afectada. Por esto, nace la necesidad de analizar la productividad que tienen los teletrabajadores en las empresas en cuanto al cumplimiento de sus tareas y así, identificar dónde se encuentran las falencias con mayor frecuencia, las cuales podrían perjudicar el cumplimiento de objetivos de una organización. Además, de

poder realizar hallazgos basados en una metodología cualitativa, la cual permitió la exploración y comprensión del fenómeno en estudio, además de la conceptualización sobre la realidad con base en el comportamiento de las personas estudiadas, a través de los instrumentos de recolección de datos mixtos mediante una encuesta y una entrevista realizadas a la población de estudio, de esta forma se pudo observar cómo ha sido la experiencia de los teletrabajadores bajo el efecto que genera la crisis sanitaria por la pandemia del COVID-19 en el teletrabajo y la productividad de los mismos, teniendo como muestra de estudio el área de Administración y Finanzas de la empresa Demaria, específicamente a los trabajadores y jefaturas de dichas áreas.

En base a lo expuesto con anterioridad respecto al teletrabajo y la productividad, nace la necesidad de cuestionarse principalmente ¿Cuáles serían las mejores prácticas para potenciar la productividad del teletrabajo en las áreas de Administración y Finanzas? Por otra parte, surgen algunas sub-preguntas interesantes de señalar a fin de responder y complementar el estudio de la pregunta central de investigación ¿Afecta realmente el COVID-19 a la productividad de los teletrabajadores de la muestra en estudio?, ¿Qué factores hacen que una organización esté preparada para un ambiente de teletrabajo?, ¿Qué debe tener la organización resuelto antes de ingresar al teletrabajo?, ¿Qué competencias debería tener un teletrabajador para que le vaya bien en un teletrabajo en tiempo COVID-19?, entre otras.

A partir de lo anterior, es que el objetivo general de esta tesis es potenciar la productividad de las personas en el teletrabajo en la crisis COVID-19 y así, poder finalmente diseñar un marco de utilización y buenas prácticas del teletrabajo que fomente la productividad para que las áreas de Administración y Finanzas de las organizaciones puedan implementar esta modalidad de manera exitosa, asegurando con ello el éxito de la productividad basado en las personas.

Para cumplir con dicho objetivo general, se requiere cumplir con los siguientes objetivos específicos: analizar cuáles podrían ser las mejores prácticas a fin de que el teletrabajo efectivamente mejore la productividad de las personas en tiempos de crisis COVID-19, observando desde la literatura asociada en el primer capítulo llamado marco teórico, los factores que componen el teletrabajo como lo son sus variables, ventajas, desventajas y sus factores críticos del éxito.

Para tal efecto, se recopiló la información a través de una entrevista y una encuesta basada en la perspectiva de los gerentes y trabajadores de las áreas de Administración y Finanzas de la empresa Demaria de cuales han sido sus factores de éxito y cuáles de

fracaso utilizando una metodología mixta expuesta en el segundo capítulo llamado metodología de la investigación. Los resultados de dicha indagación fueron presentados en el capítulo III llamado resultados. Posteriormente, en el capítulo IV de interpretaciones y discusiones se pudo verificar si la literatura asociada se condecía con la realidad y las vivencias de las personas que laboran en esta modalidad en contexto de pandemia, indicando los elementos necesarios para ofrecer una alternativa de una modalidad de teletrabajo acorde a la contingencia mediante un marco de utilización y buenas prácticas para que las empresas puedan continuar operando pese a las circunstancias, cumpliendo así el objetivo general de esta investigación.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

Para contextualizar el enfoque de esta tesis, se señalarán a continuación aquellos conceptos técnicos vinculados con el propósito de este estudio, para así clarificar de esta manera a qué hacen referencia dichas terminologías y en qué consisten.

### **1.1. TELETRABAJO**

#### **1.1.1. CONCEPTO DEL TELETRABAJO**

En el libro “El teletrabajo. Entre el mito y la realidad”, se entiende el teletrabajo desde tres puntos de vista, sin embargo, se hará referencia solo al concepto amplio:

Modalidad de trabajo no presencial, donde los trabajadores realizan sus labores para la empresa desde la distancia, utilizando herramientas como computadores con TIC que les permita realizar de manera oportuna los trabajos encomendados por los directivos. Además, se reduce en general el tiempo y distancia hacia las oficinas de trabajo presenciales (Buirra, 2012).

Por otro lado, en el libro “Teletrabajo y comercio electrónico”, define el teletrabajo de la siguiente manera:

Modalidad de trabajo flexible que no exige la presencia física del trabajador, ya que utiliza como herramienta básica las TIC. Además, hace referencia a que se pueden realizar una amplia gama de actividades tanto en tiempo parcial como completo. (Martín,2018)

Como última referencia en cuanto al concepto del teletrabajo, se incorpora la definición de Lubiza Osio, quien el 2010 en su artículo “El teletrabajo: Una opción en la era digital” define al teletrabajo bajo una fórmula, Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TIC.

Referente a los tres autores mencionados con anterioridad, es posible entender el teletrabajo como una modalidad de trabajo a distancia, donde el uso de las TIC toma un rol importante para los teletrabajadores. Las labores de la organización son realizadas a distancia, es decir, no es necesaria la presencia de los trabajadores en una oficina para ejercer sus trabajos. Esta modalidad presenta mayor flexibilidad en los horarios, sin embargo, pueden ser con horarios de trabajo fijos impuestos por la empresa, todo dependerá del uso que le de la organización a dicha forma de trabajo.

### **1.1.2. ORIGEN DEL TELETRABAJO**

Jack Nilles, era un físico estadounidense que en plena crisis del petróleo en los años 70 comenzó a pensar en formas de optimizar los recursos no renovables, lo que surgió no sólo por el hecho de que estos recursos sean limitados, sino que también por la contaminación, las aglomeraciones y los problemas de transporte. Con el fin de evitar el desplazamiento de las personas para así poder reducir la contaminación y ahorrar combustible, es que nace su idea de llevar el trabajo a trabajador en lugar del trabajador al trabajo, por lo que creó el concepto de *telecommuting*, hoy conocido como teletrabajo. A partir de esto, las empresas vieron en esta oportunidad una instancia para reducir costos. Sin embargo, en esos años los recursos tecnológicos con los que se contaba no eran lo suficientemente avanzados como para que el teletrabajo pudiese llevarse a una realidad masiva, ya que la tecnología en ese entonces no ofrecía las posibilidades que se presentan en la actualidad, por lo que tener acceso a esto era prácticamente un lujo. Luego en los años 80, se produjo un salto tecnológico que dio una nueva oportunidad al teletrabajo, debido a que, en esos años se realizaron mejoras en los protocolos de internet. Por otra parte, a finales de esta década, la World Wide Web estaba siendo configurada y el internet se comenzaba a expandir hacia Europa y Asia, lo que ampliaba las posibilidades de que las personas de distintas partes del mundo pudiesen estar en contacto, no obstante, en esos tiempos los costos de los equipos seguían siendo elevados. Con el paso del tiempo los costos comenzaban a ser cada vez menores, ya que se realizaban convenios con países

asiáticos para la producción masiva de los elementos electrónicos para que las personas pudiesen acceder a estos a precios más razonables. Lo que permitió, que empresas y universidades pudiesen aplicar el teletrabajo como una opción para reducir costos (Bottos, 2003; VirtualiaNet, 2018).

A mediados de los años 90, producto de la crisis económica mundial, se ve un impulso para que las empresas recurran al teletrabajo como una fórmula para reducir costos ante la caída de la demanda producida. Desde entonces, en Estados Unidos y Europa se comienza a asentar esta modalidad de trabajo (Bottos, 2003).

Entre 1997 y 1998 en varios estudios desarrollados para la Organización Internacional del Trabajo se puede observar que en diversos países de Latinoamérica como Argentina, Paraguay, Perú, Guatemala, entre otros, existía una legislación sobre el trabajo a domicilio, sin embargo, el caso de Chile era completamente diferente debido a una modificación al régimen de protección al trabajo y al sistema de relaciones laborales que realizó el gobierno militar en 1979 y los años siguientes, donde excluyó expresamente al trabajo en domicilio de la protección laboral debido a la desconocida calidad de asalariados de dichos trabajadores. Esta situación se mantuvo por varios años, hasta la reforma al Código del Trabajo del año 2001 y desde entonces el teletrabajo quedó sujeto al régimen común, y por lo tanto se establece que será asalariado cuando reúnan los requisitos de la subordinación y dependencia para realizar un trabajo por cuenta ajena, sin embargo, en caso contrario será un empleado autónomo, pero no se incluyó una regulación especial para este tipo de contrataciones (Henríquez, Cárdenas & Selamé, 2005).

En Chile el uso del teletrabajo, debido a la tardía legislación, no era un fenómeno masivo. De hecho, en el año 2019 como se señaló anteriormente, el uso de esta modalidad según el Ministerio del Trabajo era solo del 1%, pero tras el estallido social ocurrido en octubre del 2019, las organizaciones con el fin de continuar en funcionamiento debieron recurrir a esta modalidad, y se llegó a que el 48% de las empresas recurriera a esta forma de trabajo, y nuevamente tras la pandemia del Covid-19 del año 2020 se debió migrar abruptamente al teletrabajo con la finalidad de continuar con sus labores, por lo cual pareciera que es una forma de trabajo que llegó para quedarse.

### **1.1.3. LEGISLACIÓN LABORAL DEL TELETRABAJO EN CHILE**

Debido a la implementación del teletrabajo en un gran número de organizaciones en Chile, producto a la pandemia del Covid-19, se vio necesaria una nueva legislación nacional que se encargara de regular los parámetros del teletrabajo con respecto a las leyes, de esta forma las empresas tendrán un estándar adecuado en el uso de esta modalidad.

En agosto del 2018 entró al congreso la ley que permitía modificar el artículo 22 del código del trabajo, cuya finalidad era la modernización de nuestra legislación laboral. Producto a la pandemia se aceleró a marzo del año 2020 la aprobación de dicha ley, donde se promulga la legislación del teletrabajo, siendo la número 21.220, incorporando un capítulo IX llamado “Del trabajo a distancia y Teletrabajo”, entrando en vigencia el primer día de abril del mismo año.

La ley según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2020), en cuanto a la relación empleador y trabajador, dicta que debe haber un acuerdo escrito, ya sea en el contrato agregando un anexo o generando un nuevo contrato. Los acuerdos pactados deben tener requisitos mínimos, donde se exprese si esta modalidad de trabajo será de manera parcial (teletrabajo y trabajo presencial) o total (sólo trabajo a distancia); se debe esclarecer además el lugar donde se efectuará el trabajo, sin embargo en este punto, se puede optar a que el trabajador tenga mayor libertad de donde realizará su trabajo, lo cual también se debe precisar en el contrato, así como también se debe abordar la duración de la modalidad del teletrabajo, y la distribución de la jornada laboral. Por otro lado, la ley señala que el empleador es quien debe proporcionar las herramientas y los materiales necesarios para el teletrabajo, donde el trabajador no podrá ser obligado a utilizar dichos artículos de su propiedad. Igualmente, el mantenimiento a los equipos también correrá por parte del empleador.

En cuanto a la seguridad y salud, los trabajadores deberán sujetarse por un reglamento que dicta el Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Luego de que el trabajador haga saber dónde será su lugar de trabajo, el empleador deberá comunicar las condiciones de seguridad, de esta forma vela por el cumplimiento de las condiciones, conforme al deber de protección consagrado en el artículo 184.

Luego de 15 días pactado el contrato entre empleador y trabajador, el empleador deberá registrar de manera electrónica en la Dirección de Trabajo, para que esta remita una copia del registro a la Superintendencia de Seguridad Social y al organismo de administrador del seguro de la ley N° 16.744 al que se encuentre adherida la entidad empleadora.

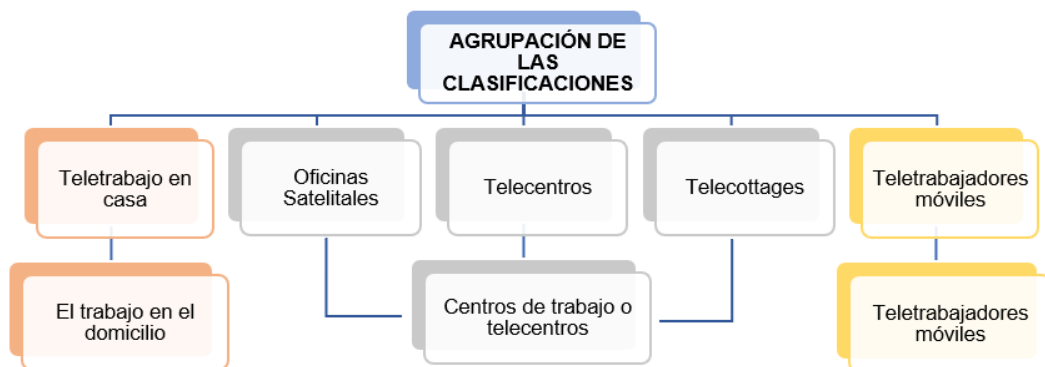
### 1.1.4. MODALIDAD DEL TELETRABAJO

Según Martín (2018) en los inicios el teletrabajo abarcaba principalmente el trabajo en el hogar, sin embargo, esto ha ido cambiando y se ha ampliado a un conjunto de modalidades que brindan la oportunidad de elegir el más apropiado a las necesidades de un empresario o trabajador. A partir de esto, se pueden clasificar por tipos:

- 1. Teletrabajo en casa:** Se lleva a cabo en el hogar del trabajador, quien puede estar trabajando ya sea por cuenta propia o ajena.
- 2. Oficinas Satelitales:** Estas oficinas son de la propia empresa y se encuentran ubicadas cerca de los domicilios de los teletrabajadores.
- 3. Telecentros:** Son centros compartidos por distintas empresas, PYMES y profesionales. Estos centros de trabajo son gestionados por proveedores de servicios de comunicaciones quienes actúan como arrendatarios.
- 4. Teletrabajadores Móviles o Itinerantes:** Son aquellos trabajadores que desarrollan su trabajo desde donde se encuentren, debido a que poseen una continua movilidad.
- 5. Telecottages:** Son centros de teleservicios ubicados en zonas rurales, que suelen ser utilizados para prestar servicios a PYMES de dicha zona y proyectos de teleenseñanza.

Además, estas 5 categorías se pueden analizar desde tres puntos de vistas:

Ilustración 1: Agrupación de las clasificaciones del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

**1. El trabajo en el domicilio:** Dentro de esta modalidad existen dos posibilidades, los que realizan trabajo autónomo y los que trabajan de manera ajena y lo realizan de forma remota. Además, respecto al horario laboral, hay quienes realizan su labor en tiempo completo y otros parcial.

Por otra parte, hay quienes trabajan de manera online o conectados, que son aquellos teletrabajadores que hacen uso de las telecomunicaciones y están obligados a comunicar el comienzo y fin de su jornada laboral, a través, de programas establecidos por la organización. También, están aquellos que trabajan de manera off line o desconectados, esto es cuando el teletrabajador recibe una instrucción y desarrolla posteriormente su actividad sin conexión directa con el ordenador central de la empresa lo que le genera una mayor autonomía, sin embargo, después debe hacer llegar los datos correspondientes.

Respecto a aquellos teletrabajadores que trabajan por cuenta propia, suelen ser profesionales que realizan principalmente actividades relacionadas con los manejos de datos, labor de estudio y diseño. Además, de aquellos profesionales que trabajan de manera autónoma y ofrecen su trabajo a otros y usualmente cobran por trabajo realizado y no existe una vinculación contractual, esto se suele dar en áreas como el periodismo, programadores, consultorías, entre otros.

Finalmente, están aquellos que trabajan por cuenta ajena y existen 2 casos, en primer lugar, están aquellos trabajadores que realizan sus labores dentro de una empresa con jornada de tiempo completo y por circunstancias requieren realizar su trabajo desde el hogar, sin embargo, acuden a la empresa ocasionalmente para reuniones o para recoger material de trabajo. Por otra parte, están aquellos trabajadores que se incorporan al teletrabajo en consecuencia de las políticas de la organización. Bajo esta modalidad suele ocurrir que los trabajadores teletrabajan 2 o 3 veces a la semana y los días restantes acuden a la empresa.

**2. Centros de teletrabajo o telecentros:** Es una oficina de recursos compartidos, que posee instalaciones de telecomunicaciones y aquellos equipos informáticos que sean necesarios para poder desarrollar las actividades que requiera el teletrabajo.

Son usualmente diseñados con flexibilidad para hospedar a diferentes tipos de teletrabajadores y se acostumbra que exista una persona o un equipo que esté encargado

del mantenimiento del lugar y de algunas tareas formativas relacionadas con los ámbitos técnicos en los que los teletrabajadores suelen encontrar problemas.

Existen ciertas características que definen un telecentro, como lo es que facilitan el traslado de los puestos de trabajo a áreas rurales, ya que los valores de los domicilios son menores; proporcionan soluciones a aquellos trabajadores que quieran realizar sus labores en una zona cercana a su domicilio, pero temen a estar apartados teletrabajando en el hogar o creen no ser capaces de resolver problemas técnicos que pudiesen surgir en sus domicilios. Suponen un mayor aprovechamiento de algunos lugares de trabajo y de los equipos técnicos empleados, promoviendo la utilización de las TIC; suministran mejores equipamientos y servicios a los teletrabajadores; generalmente también proporcionan una mayor infraestructura de comunicaciones, como lo son por ejemplo los servicios de videoconferencias.

**3. Teletrabajadores móviles o itinerantes:** En esta modalidad, se ubican aquellos trabajadores que requieren llevar a cabo su trabajo desplazándose frecuentemente para mejorar su servicio al cliente. Acostumbran a estar equipados por “oficina móvil”, lo que implica equipos que suelen ser livianos y fáciles de transportar, que cuentan con software y hardware adecuados. Suelen efectuar esta modalidad aquellos profesionales que se dedican al mantenimiento usualmente de la informática, así como también aquellos que deben pasar largos periodos de tiempo cubriendo largas distancias, como lo son reporteros, políticos, entre otros.

Ilustración 2: Modalidades del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

### **1.1.5. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL TELETRABAJO**

Según Buirra (2012), se puede trabajar desde un lugar fijo como lo es el domicilio o desde uno no fijo como lo es un centro o bien desde cualquier lugar donde la tecnología sea capaz de mantener el teletrabajo.

En el teletrabajo desde el domicilio, se debe tener presente poseer un espacio adecuado para trabajar continuamente por varias horas al día, sin embargo, no está al alcance de todos, la posibilidad de armar una oficina en su hogar debido a que cada vez son más reducidos los espacios en un domicilio, por ende, poseer un espacio apropiado en la vivienda puede ser un problema para algunos.

Otro problema no menos relevante, es el entorno personal del teletrabajador, en ámbitos psicológicos debido a la soledad en el trabajo, si bien la soledad ayuda a la concentración, las personas necesitan sentirse acompañadas y relacionarse con personas, no solo en el trabajo, sino que en cualquier actividad.

Es por lo anteriormente mencionado que cuando un teletrabajador debe programarse, gestionar su tiempo e incorporar criterios de autodisciplina para el cumplimiento de sus labores la soledad puede pasar la cuenta.

Aquí nace la necesidad de que el teletrabajador pueda relajarse y darse recesos para hacer actividades que no hayan sido previamente programadas con el fin de tener un poco de contacto, o realizar nuevas actividades que no podía realizar cuando trabajaba en una empresa debido a la rigidez horaria que poseía.

Otra opción, es el teletrabajo en centros que tan solo exige un ambiente adecuado y cómodo, además de un acceso tecnológico a redes de telecomunicaciones, voz, datos, imagen, entre otros. Existen centros tanto públicos (wifi dispuesto en bibliotecas, aeropuertos, etc.) como privados (mediante un pago) puestos a disposición para el uso por teletrabajadores. Tiene como ventaja, la posibilidad de que da instancias para socializar, por lo que se pueden compartir conocimientos e ideas entre los distintos teletrabajadores.

Por lo tanto, se debe entender que para que el teletrabajo sea efectivo, se deben cumplir ciertas condiciones necesarias, como los son espacios adecuados como la creación de una oficina en algún lugar del hogar, en un lugar cerrado que esté alejado de distracciones, además de contar con una silla cómoda que no invite al sueño. Se debe

contar también con un servicio de internet que no presente fallas y un computador rápido, además, se deben tener a mano aquellas herramientas que se vayan a necesitar como teléfono, computadora, impresora, cámara para videoconferencias, etc. El valor más importante que se debe tener para teletrabajar es la responsabilidad, ya que se debe estar siempre disponible para comunicarse con supervisores, establecer horarios de oficina, y no mezclar labores personales con profesionales. Finalmente, y no menos importante, se debe tener presente las soluciones tecnológicas como programas o software en los computadores y la seguridad correspondiente para tener acceso a la red de la empresa (Aduna, Chávez & Castillo, 2017).

### **1.1.6. TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA**

Desde el punto de vista de la empresa, implementar el teletrabajo de manera abrupta puede ser un desafío, sin embargo, con la implementación correcta hay un gran número de beneficios que le podría traer a un mediano y largo plazo. Las empresas son sistemas con una combinación de distintos aspectos, como sociales, políticos, económicos y tecnológicos. De esta forma ajustándose a lo anterior, y añadiendo la productividad y comunicación logran conseguir sus objetivos. Por esto, el teletrabajo para las organizaciones equivale a transformar el modelo organizacional, tomando en cuenta que con esa modalidad de trabajo deben controlar la productividad y la comunicación por medio de la tecnología.

Entre los beneficios que tiene una organización que implementa el teletrabajo están la reducción de costos de las instalaciones e infraestructura, las cuales disminuyen drásticamente al estar los trabajadores en otros espacios que no sean las oficinas, debido a esto, las organizaciones no tendrán costos como lo es la luz, el agua, el teléfono e internet que se usa con una modalidad presencial. Los costos del personal también disminuyen, ya que la organización podrá contratar personal de distintas regiones a precios competitivos (Velásquez, 2017).

Otras ventajas que trae el teletrabajo para las organizaciones, es el aumento de la productividad en los teletrabajadores. Esto se da debido al aumento en la calidad de vida que se genera por parte de los trabajadores al lograr un equilibrio entre su espacio laboral y personal, además de la reducción de ausentismo, y la mejora del clima laboral y convivencia que hay entre los trabajadores, lo que se puede evaluar a través de los resultados que se logran en ciertos periodos de trabajo, y esto trae consigo un aumento de

los ingresos y, por ende, crecimiento del negocio. La organización cuando se traspasa a una modalidad de teletrabajo conlleva un beneficio adicional a toda la población, causando un impacto positivo en lo que es la huella de carbono al evitar los desplazamientos de los trabajadores hacia las oficinas, disminuyendo por ende el tráfico, motivo por el cual surgió por primera vez el teletrabajo (González, Flores, & Vera, 2014; Andreus, 2020).

A pesar de las ventajas que obtiene una organización al cambiar de modalidad, se generan una serie de desafíos que debe afrontar, como generar mayores costos en las herramientas para los trabajadores, como lo son los equipos y las tecnologías de información aptas para los teletrabajadores, además de realizar un cambio total a la forma de organizar la empresa.

Al no haber un lugar físico de trabajo se pierde el control presencial, donde anteriormente los empleadores podían visualizar a los empleados trabajando, además se genera que los trabajadores de la empresa comienzan a perder el sentido de pertenencia de la organización, lo que genera que la empresa tenga una mayor necesidad de motivar a los trabajadores. Aun así, se presenta una oportunidad de mejorar el control a través de lo que son las herramientas tecnológicas, otorgando un seguimiento a las labores que realizan los trabajadores, de esta forma el empleador puede tener una completa visión del flujo de información y comunicar fluidamente las metas y objetivos para alinear el comportamiento de los trabajadores. Al momento de controlar el avance en las labores de los trabajadores, el empleador debe hacerlo analizando las tareas que se realizaron y no las horas que se trabajó, lo que cambiaría la visión que se tiene en las organizaciones presenciales al tener definido una cantidad de horas semanales que se deben cumplir (Bottos, 2003).

Tabla 1: Ventajas y desventajas del teletrabajo para la empresa

Ventajas	Desventajas
<input type="checkbox"/> Reducción de costos de infraestructura	<input type="checkbox"/> Mayores costos en las TIC'S
<input type="checkbox"/> Aumento en la productividad	<input type="checkbox"/> Pérdida del control presencial directo
<input type="checkbox"/> Impacto positivo en la huella de carbono	<input type="checkbox"/> Disminuye el trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Reducción de ausentismo	<input type="checkbox"/> Cambios organizativos
<input type="checkbox"/> Inexistencia de conflictos de convivencia entre el personal	<input type="checkbox"/> Pérdida de la idea de pertenencia a una empresa
<input type="checkbox"/> La disminución de las probabilidades de que ocurran accidentes	<input type="checkbox"/> Mayor necesidad de motivar a los trabajadores

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1.7. TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DEL TELETRABAJADOR

Entenderemos por teletrabajador a toda persona que efectúe su trabajo mediante el teletrabajo, además se debe entender que ser teletrabajador, trae consigo una serie de ventajas y desventajas, a las cuales se les mencionará a continuación:

Para comenzar, dentro de las ventajas que posee el teletrabajo encontramos el factor del tiempo debido a que es algo fundamental y positivo en el ámbito del teletrabajador, producto de la flexibilidad que ofrece respecto a lo que es el trabajo en una organización, ya que le permite al teletrabajador gestionar el tiempo en su trabajo adaptándolo a sus propias necesidades y a los objetivos empresariales a conseguir. Para que esto ocurra, debe existir un acuerdo explícito entre el empleador y el empleado con lo que refiere a la gestión del trabajo, además debe existir un acuerdo sobre el objetivo específico de cada tarea a realizar, y, por último, deben acordar la coordinación del flujo de trabajo con respecto a los demás miembros del equipo y en algunos casos cuando exista diferencia horaria entre los miembros, será necesario fijar horas (Buirá, 2012).

Los teletrabajadores, también poseen ciertas ventajas relacionadas al ahorro de tiempo y dinero en el traslado hacia sus trabajos y de regreso al hogar, cabe mencionar que el ahorro del traslado abre un montón de oportunidades para que puedan trabajar personas minusválidas. También, da la posibilidad de tener una mayor descentralización y delegación de funciones, y permite al teletrabajador llevar su propio ritmo. Además, mejora la calidad de vida al equilibrar la vida laboral y familiar, mayor autonomía profesional o independencia en el desempeño de tareas, da la posibilidad de reinserción laboral a personas discapacitadas, adultos mayores, entre otros. Por el contrario, posee ciertos inconvenientes como lo son las extensas jornadas laborales para aquellos trabajadores que posean continuas interrupciones de sus actividades con tareas domésticas, la extensa exposición al computador, lo que puede generar problemas oculares, aislamiento y falta de interacción social que puede proporcionar un individualismo, etc. (Bottos,2003; Saco, 2007).

Otra desventaja a la que se enfrentan los teletrabajadores es el factor psicológico, debido a la capacidad que deben tener para tolerar el hecho de trabajar en relativa soledad, sin tener la posibilidad de relacionarse cara a cara con compañeros de trabajo, por lo que a aquellas personas que les es imprescindible la vida social asociada al trabajo tendrán mayor dificultad de adaptarse que aquellos que requieren concentración y soledad, sin embargo, para los teletrabajadores que requieren de una interacción social los telecentros suelen ser una alternativa satisfactoria y válida. También, el teletrabajo exige una autodisciplina relativamente severa, por lo que aquellas personas que requieren de una disciplina externa para trabajar tendrán mayores dificultades para adaptarse a esta modalidad de trabajo, en el caso contrario están aquellos trabajadores que reaccionan ante un ambiente laboral desestructurado y se terminan volviendo verdaderos adictos del trabajo y por ende encuentran dificultades para apartarse de sus computadores y requieren límites externos representados por los horarios de jornada laboral para poder establecer una transición entre el tiempo de trabajar y la vida privada. Igualmente, puede darse que no se sienta miembro de la empresa debido a la falta de convivencia con esta, lo que para muchos implica una marginación laboral, aparición y agravamiento de nuevos efectos sobre el organismo como un síndrome de Tokomosho que implica fatiga visual, carga postural con dolor en nuca, cuello, espalda y cintura (Martín, 2018; Bottos, 2003).

En síntesis, para el teletrabajador, trae consigo una serie de beneficios, como lo es que evita el desgaste emocional y físico de los trabajadores al recorrer grandes distancias para llegar a sus oficinas, debido a que hay un menor estrés y menos tiempo

desaprovechando desplazamientos, lo que implica una mayor calidad de vida, además de tener la posibilidad de trabajar a distancia que aumenta la autonomía como lo es en la flexibilidad horaria, lo que produce un incremento en la productividad, también el hecho de tener que administrar el trabajo se traduce en una mayor especialización del mismo. Por otro lado, da la posibilidad de pasar más tiempo en familia, lo que facilita la conciliación entre la vida privada y la vida laboral. Permite una mejor integración laboral, ya que le da la posibilidad de trabajar a personas discapacitadas. Por el contrario, también trae algunas complicaciones como lo es el aislamiento por la falta de un ambiente laboral y de relación con sus compañeros, además el hecho de trabajar en casa puede promover el sedentarismo y los conflictos en el entorno familiar, debido a que puede generar que los límites entre la vida privada y laboral se compliquen (Aduna, Chávez & Castillo, 2017).

Finalmente, está establecido que, respecto a el perfil del teletrabajador, se compone de atributos personales, competencias para el teletrabajo, condiciones ambientales para el teletrabajo en el domicilio y el perfil profesional que este tenga. Más bien, se trata de un perfil idóneo que intenta englobar ciertas características del teletrabajador por cuenta propia y también el que realiza sus actividades por cuenta ajena desde un lugar físico fuera de la empresa o el teletrabajador móvil por cuenta propia o ajena. Dentro de los atributos personales que deben tener los teletrabajadores son: **preparación** por la experiencia, **automotivación** donde debe encontrar el mismo la motivación, **autodisciplina** debido a que debe tener la capacidad de organizarse con un mínimo control externo, **adaptabilidad** por la capacidad de trabajar con un reducido contacto social, **buena organización** para equilibrar el trabajo y otras responsabilidades, **autonomía** por la facilidad en la toma de decisiones, **habilidades tecnológicas** por el necesario manejo de las TIC, **planificación** a través de fechas de entregas que sean acordadas en común con la organización, **autoconfianza**, **capacidad de resolución de problemas**, **iniciativa y autoformación**. Es evidente que no es fácil ser un teletrabajador, por lo que solo alguien que esté realmente convencido, sea emprendedor y productivo podrá mantenerse en esta modalidad de trabajo (Martín, 2018).

Tabla 2: Ventajas y desventajas del teletrabajo para el teletrabajador

Ventajas	Desventajas
<input type="checkbox"/> Flexibilidad horaria que genera un aumento de la autonomía	<input type="checkbox"/> Psicológico por el trabajo en relativa soledad
<input type="checkbox"/> Ahorro de tiempo y dinero en traslado hacia el trabajo y de regreso al hogar	<input type="checkbox"/> Autodisciplina por lo que aquellos que requieren una disciplina externa tendrán dificultad para adaptarse
<input type="checkbox"/> Permite trabajar a personas minusválidas y la reinserción de adultos mayores	<input type="checkbox"/> Pueden volverse adictos al trabajo al requerir límites externos
<input type="checkbox"/> Mayor descentralización y delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Marginación laboral
<input type="checkbox"/> Permite al trabajador llevar su propio ritmo	<input type="checkbox"/> Aparición de agravamientos sobre el organismo
<input type="checkbox"/> Mejora la calidad de vida, ya que equilibra la vida laboral y familiar	<input type="checkbox"/> Puede promover el sedentarismo

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1.8. TELETRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

A pesar de que el teletrabajo es una práctica que se viene dando en el mundo hace un par de décadas, sigue siendo hoy una modalidad de trabajo novedosa mediante las posibilidades del uso de TIC, creciendo gradual y exponencialmente, sobre todo en los tiempos de hoy junto a la crisis sanitaria en la que se ve envuelto Chile. Gracias al uso que se ha tenido de esta modalidad en otros países, es posible visibilizar cuáles serían los parámetros para seguir obteniendo altos índices de productividad y eficiencia, que podrían causar un impacto positivo dentro de la organización.

Uno de los elementos claves del teletrabajo, según la Revista Virtual de la Universidad Católica del Norte de Colombia, es buscar una mayor productividad y eficiencia por parte de los trabajadores, aumentando sus índices de concentración en las labores que se realiza, de esta forma aumenta el manejo de la información y conocimiento en desarrollo de la inteligencia para los labores, lo cual genera un impacto positivo en el desarrollo de la autonomía personal, generando un empoderamiento por parte de los trabajadores (Builes, 2010).

Para entrelazar la productividad y el teletrabajo, se debe asociar con el Bienestar en los trabajadores y el uso de las TIC de la organización. Esto es debido a que cada uno de

los factores recién mencionados, son parte clave del aumento de productividad en una modalidad de teletrabajo.

En cuanto al teletrabajo relacionado con el bienestar, la organización que ejecuta el teletrabajo debe velar por potenciar la calidad de vida de los trabajadores utilizando instrumentos de incentivos que busquen motivar la actividad de los trabajadores incentivando el cumplimiento de objetivos de la empresa y los objetivos personales de los trabajadores. Sin embargo, se ha expuesto que el teletrabajo conlleva una reducción en el estrés, el alineamiento entre la vida laboral y familiar y la disminución de desplazamientos, lo que podría facilitar a la organización a encontrar el bienestar en sus trabajadores (Acosta 2014).

Según estudios realizados por García, Guevara & Mella (2008), con el uso de una modalidad de teletrabajo se reduce los índices de acoso laboral, lo cual contribuye al clima organizacional de forma positiva. Lo que también formaría parte en un aumento de bienestar en los trabajadores de una organización.

En cuanto al bienestar y la productividad se presenta una relación directamente proporcional, es decir, mientras mayor sea el bienestar de un trabajador, con todo lo que conlleva, como la disminución de estrés y una vida familiar y laboral alineada, la productividad de este aumentará, ya que se sentirá motivado con las tareas que debe realizar. Las organizaciones tienden a confundir esto pensando que si el trabajador tiene mayor bienestar será más despreocupado de la labor que debe realizar, lo que es erróneo.

Por otro lado, el uso de las TIC se volverá fundamental en una organización con modalidad de teletrabajo, pues se debe mantener la continua comunicación y así disminuir la brecha que genera el estar todos los trabajadores separados. Para esto el empleador deberá invertir en TIC y ejecutarlas continuamente, ya que será el canal oficial de comunicación de la organización y de esta forma enterarse de las necesidades del trabajador que impidan su óptimo funcionamiento en las funciones dadas.

## **1.2. PRODUCTIVIDAD**

### **1.2.1. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD**

La productividad conceptualmente se conoce como la capacidad que se tiene de producir optimizando los recursos que se tienen a disposición. Este concepto ha

acompañado al ser humano desde que este tiene la capacidad de crear y desarrollar herramientas y procedimientos.

Desde el siglo XVIII el concepto de Productividad tomó popularidad de la mano con la innovación tecnológica, el comercio y la globalización, la cual hasta el día de hoy es difícil no conocer su significado o a qué hace referencia. Por ende, se conocerá la productividad como la capacidad de generar y cumplir tareas dentro de los recursos que se tienen a disposición, actuando con eficiencia y eficacia en un periodo determinado (Acosta, 2014).

### 1.2.2. TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Dentro de los diversos tipos de productividad que existen debido al contexto que se señalen, se abordarán los planteados por Sumanth, David (1998), su clasificación se basa en la medición de productividad:

**Productividad parcial:** Se analizan la cantidad producida y algún indicador con el que se desee relacionar, de esta forma se confronta el producto con una única variable y visualizar su comportamiento de manera separada.

**Productividad de factor total:** Tiene relación con el punto anterior, sin embargo, el producto se relaciona con múltiples factores para analizar el comportamiento de la productividad.

**Productividad total:** Es la relación entre la producción total del área de la organización y la suma de los insumos utilizados. De esta forma se estudia si hay un aumento o una baja de productividad.

Estos tipos de productividad son de importancia para las organizaciones, pues en cuanto al contexto que las engloba, tiene relación con generar outputs de bienes y servicios en relación con los inputs que pueden ser materia prima o capital.

### 1.2.3. IMPACTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Desde el punto de vista de las organizaciones la productividad por parte de los trabajadores será esencial para el cumplimiento de metas y objetivos, debido a que si se trabaja productivamente es posible captar mayor atención de clientes lo que conlleva a una cadena de situaciones positivas para la organización, como el aumento del flujo de efectivo, mayor rendimiento en los activos, aumento de las utilidades para que las organizaciones puedan invertir en la capacidad de esta misma y en la creación de nuevos empleos. Por

otro lado, el aumento de productividad genera que la organización sea más competitiva dentro del mercado al que pertenece (Bain, 1985). Sin embargo, aquellas personas que trabajan en las organizaciones tienen objetivos individuales que pueden variar en todos los trabajadores, para esto la organización debe encontrar la forma de alinear las necesidades de la empresa con las del personal, para así lograr una colaboración y que no haya un deceso de productividad (Rodríguez & Núñez, 2011).

Dado lo anterior se puede decir que la productividad de los trabajadores toma un rol fundamental en la organización debido al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, ya que, es la productividad la cual definirá si una organización tendrá ingresos o en el peor de los casos pérdidas. Para que la organización pueda mantener ingresos debe alinear los objetivos de los trabajadores y la empresa, y así incitar a los empleados a permanecer trabajando, cumpliendo las tareas de manera eficiente y así mantener una elevada productividad.

## **1.3. CRISIS**

### **1.3.1. CONCEPTO DE CRISIS**

El concepto de crisis, según la Real Academia Española, consta de 7 definiciones distintas, sin embargo, a continuación, se mencionan sólo aquellas referentes al desenlace de esta tesis.

Refiriéndose a un equipo que se encuentre en crisis, se menciona como “Situación mala o difícil”. Para hacer referencia a la economía, se define como “Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico”. Además, para relacionarlo con la crisis sanitaria, de la pandemia Covid-19, se puede extraer la definición “Intensificación brusca de los síntomas de una enfermedad”

Finalmente, para acercarlo a la problemática de una empresa, Remy (2015), define a una crisis como eventos destructivos, en los cuales, de un momento a otro, todo cambia y se pone en contra. Donde no solo se ven amenazados los márgenes financieros de las empresas, sino que también su posición en el mercado, su reputación, la moral de los empleados, la lealtad de los clientes, el flujo de suministros de los proveedores e inclusive hasta la propia continuidad del negocio está en juego.

### 1.3.2. TIPOS DE CRISIS INTERNACIONALES Y NACIONALES

Si bien existen muchos tipos de crisis, en esta oportunidad se abordarán aquellas que ocurren con mayor frecuencia a nivel internacional y nacional, además de la crisis sanitaria, debido al acontecer actual y el estudio de esta tesis que nace a partir de una crisis.

**Crisis Económica:** Es un periodo en el cual una economía afronta dificultades durante un tiempo prolongado, en otras palabras, es el momento de un ciclo económico en el cual se produce un decrecimiento considerable de la economía, ya sea a nivel productivo por los bienes y servicios, y de consumo por parte de los individuos que se ven complicados por la situación económica. Por otra parte, las crisis económicas, implican la inestabilidad en los mercados y trae consecuencias en los sectores en que aparecen los inicios y luego en el resto del sistema, por lo que el primer efecto que provoca es la disminución de las actividades comerciales. Sin embargo, estas crisis pueden ser aisladas, centradas en un sector en específico, en un sistema económico nacional, o en el peor de los casos, pueden extenderse a un plano global (Economipedia, 2020).

**Crisis Empresarial:** Se entiende como una crisis en la empresa a cualquier evento que amenace la imagen y reputación de una organización o que pudiese poner en peligro su funcionamiento. Se conoce que el 95% de las empresas sufren una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también en sus resultados. Sin embargo, solo el 10% de las organizaciones que pasan por algún problema aprovechan las circunstancias para corregir errores y salir fortalecidas (Alcat, 2008).

**Crisis Ambiental:** Es una crisis que afecta el medio ambiente y ocurre cuando el entorno donde habita una especie experimenta cambios que amenazan su continuidad, estos cambios desajustan el equilibrio ecológico, debido a que un ecosistema funciona como un todo interconectado por múltiples relaciones de interdependencia y la variación de alguno de sus elementos produce desbalances que afectan en diversos grados el modo de vida de los organismos, así como los procesos naturales como lo es el agua, la temperatura, el aire, la luz solar, etc. Sin embargo, los últimos procesos mencionados son determinados

por el cambio climático, por lo que las distintas variaciones que se puedan dar pueden afectar severamente las condiciones medio ambientales.

Una crisis ambiental, también se caracteriza por la pérdida acelerada de la biodiversidad en consecuencia de la extinción masiva de especies, una generalizada destrucción de hábitats, y un impacto negativo de las condiciones para la regeneración de recursos naturales. Para evitar estas crisis es fundamental la regularización de las políticas de los gobiernos (Significados, 2019).

**Crisis Social:** Se dan producto de un proceso de cambio que amenaza a una estructura, debido a que los cambios generan incertidumbre porque no se pueden determinar sus consecuencias, por lo que cuando los cambios son profundos y derivan en algo nuevo, se habla de revolución (Pérez & Gardey, 2009).

**Crisis Sanitaria:** Es una situación inesperada y grave que es originada por un factor de riesgo sanitario común, el cual provoca una enfermedad en un alto número de individuos y un déficit operacional en la cadena asistencial donde genera una demora en el proceso de atención, además de una imposibilidad de administrar la incertidumbre médica o elaborar un criterio clínico de manera inmediata, y se genera una escasez de insumos, personal insuficiente, daños a la salud por sobre diagnósticos con la consecuencia de un alto riesgo de muerte de pacientes que requieren una acción inmediata. Su gravedad se suele medir por el número de individuos afectados, por su extensión geográfica, o por la mortalidad del proceso patógeno que lo origina. Entre sus efectos económicos se destaca el aumento del costo de los seguros de salud, disminución de la productividad económica y dificultades en las operaciones de transporte público en los lugares afectados, por lo que trae consigo problemas en la economía, un ejemplo de esto son las epidemias y pandemias (Organización Mundial de la Salud, 2017).

### **1.3.3. CRISIS SANITARIA: PANDEMIA COVID-19**

Se hace referencia a una pandemia a la propagación a nivel mundial de una enfermedad nueva. Se produce una pandemia de gripe cuando brota un virus nuevo, el cual se propaga por el mundo, puede afectar a todos los grupos de edad y las personas en su mayoría no poseen una inmunidad contra él y pueden enfermarse gravemente. Generalmente, los virus que han generado una pandemia han procedido de virus gripales

que infectan a los animales (Organización Mundial de la Salud, 2010). Uno de estos, es el coronavirus, el cual es una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades en animales y humanos. En el caso de los humanos, se conoce que varios coronavirus causan infecciones respiratorias, las cuales pueden ir desde un resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome más severo (SRAS). El coronavirus más reciente que se ha descubierto causa la enfermedad por coronavirus COVID-19.

El COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus. Tanto este virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan, China en diciembre del año 2019. Actualmente es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. La propagación de este virus se puede dar por el contacto con una persona que esté infectada, ya que se propaga principalmente de persona a persona a través de la inhalación de las gotículas que salen de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar, por lo que se recomienda mantener al menos un metro de distancia de las demás personas. Dichas gotículas son relativamente pesadas, por lo que no alcanzan a llegar muy lejos y caen rápidamente al suelo, sin embargo, pueden caer sobre objetos y superficies, de modo que, si otra persona las toca y se lleva posteriormente las manos a los ojos, nariz o boca, esta persona podría infectarse de igual modo, por lo que la OMS recomienda lavarse frecuentemente las manos con agua y jabón y/o con desinfectantes a base de alcohol.

Este virus, ha traído consigo medidas importantes para evitar la propagación, se debe realizar un aislamiento separando a aquellas personas que están enfermas de COVID-19, además debe existir un distanciamiento físico, donde la OMS recomienda mantener una distancia de al menos un metro entre las personas, esta medida la deberían adoptar todas las personas independiente si se encuentran bien y no han tenido contacto con personas contagiadas, también implica la cuarentena, la cual consiste en restringir las actividades o separar a las personas que no están enfermas, pero pueden haber estado expuestas al virus. (Organización Mundial de la Salud, 2020)

Tras lo mencionado anteriormente, y la importancia de tener un distanciamiento social de al menos un metro con otra persona, es que nace la necesidad de que las empresas migren al teletrabajo de manera abrupta con el fin de detener la propagación de este virus y poder continuar ejerciendo sus labores. Sin embargo, específicamente en Chile no existía una cultura respecto a esta modalidad de trabajo, ya que hasta el 2019 el uso de esta modalidad era mínimo siendo solo del 1%, inclusive la actual ley que aborda esta temática

entró en vigencia en abril del año 2020, modificando la existente anteriormente, ya que no regulaba en su totalidad el teletrabajo.

Para finalizar, la pandemia del COVID-19, no solo trajo consigo una necesidad de distanciamiento social, sino que también implicó una cuarentena obligatoria en gran parte de Chile, donde se restringió la movilidad de las personas, permitiéndoles salir solo con un permiso temporal de horas limitadas 2 veces a la semana, por lo que este encierro obligatorio no permite que las personas realicen en teletrabajo como lo establece la literatura, ya que esta solo lo ha investigado en tiempos “normales” y no en una crisis y menos aún en una sanitaria que implica tantas restricciones y limitaciones, por lo que sería interesante averiguar cómo esta se ha ejecutado bajo otras condiciones y como ha funcionado la productividad de los trabajadores y posteriormente poder realizar algún manual de buenas prácticas considerando lo que establece la literatura y lo que se pueda recabar de la realidad de una empresa en un contexto diferente.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Una metodología es un procedimiento para llevar a cabo una investigación de las suposiciones generales en cuanto a la recolección de datos y posterior análisis.

Para esta investigación, se utilizará una metodología cualitativa para la exploración y comprensión del fenómeno en estudio, a través de la exploración desde la percepción de los individuos de un ambiente natural y en relación con su contexto (Cresswell, 2009; Hernández & Mendoza, 2014; Monje, 2011).

### **2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

El enfoque cualitativo se utiliza cuando el propósito es examinar la forma en la que los individuos perciben los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados, ya que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas. Explorando de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal.

El uso de esta aproximación es de carácter inductivo, sugiere que, a partir de un fenómeno dado se pueden encontrar similitudes en otro, permitiendo entender procesos,

cambios y experiencias. Esto es porque la investigación cualitativa, se basa más en una lógica y proceso inductivo donde vamos de lo particular a lo general, es decir, consta de explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas a través del análisis de los datos previamente recopilados.

Se escogió esta metodología, debido a que se posee una teoría que establece ciertas condiciones que se dan en el teletrabajo y los beneficios que trae para los teletrabajadores, sin embargo, estos estudios han sido realizados bajo circunstancias “normales”, pero se desconoce si dado el escenario de la crisis pandémica del COVID-19 estas condiciones se siguen dando de igual manera y continúa siendo igual de beneficioso.

Para poder observar cómo ha sido la experiencia de los teletrabajadores bajo esta nueva circunstancia, se analizó y observó la perspectiva que tienen las personas que están trabajando bajo esta modalidad. Para esto, se realizó una entrevista y una encuesta que serán explicadas en mayor profundidad posteriormente. Todo esto fue realizado con el fin de poder finalmente analizar e interpretar los resultados para visualizar si bajo este nuevo escenario se cumple lo que establece la teoría, y así poder contestar las preguntas de investigación de este estudio y crear posteriormente un marco de utilización y buenas prácticas para que la implementación del teletrabajo sea de manera exitosa y que en el traspaso aseguren el éxito en la productividad basado en las personas.

### **2.1.1. MUESTRA**

El proceso de muestreo implica el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto o población de interés para la recolección de datos con el fin de responder a un problema de investigación. Por ende, se requiere de un objeto de estudio, para explorar desde sus puntos de vista e interpretaciones el escenario en el que se encuentran, y generar perspectivas teóricas a través del análisis de los datos previamente recopilados.

En el caso de esta investigación y debido al contexto en el que se estudia, se debe entender que la crisis sanitaria trajo consigo complicaciones económicas a nivel mundial, trayendo la peor recesión económica desde la Segunda Guerra Mundial, donde muchos rubros y empresas se vieron perjudicados. Sin embargo, tras las recomendaciones de la OMS para detener la propagación del virus, tuvo como consecuencia el acaparamiento de ciertos productos de manera masiva donde se produjo un desabastecimiento, por lo que algunos rubros tuvieron alzas significativas en sus ventas en comparación con años

anteriores. Por este mismo motivo, es que se decide escoger una muestra que haya tenido resultados positivos pese a las circunstancias (El economista, 2020; Banco Mundial, 2020).

El rubro de higiene y cuidado del hogar tomó un protagonismo importante, teniendo un aumento considerable en su demanda en el primer trimestre del 2020, por consiguiente, un alza significativa en sus ventas en comparación al mismo periodo en el año anterior, por lo que es un rubro que dada la contingencia es interesante de estudiar. De hecho, un estudio realizado por Mercado Libre expone el aumento de las ventas online y las categorías que han sido más demandadas en la pandemia del COVID-19, donde los jabones aumentaron en un 353% y los aromatizadores en un 40%. También este estudio releva que se pudo observar un aumento en los productos de limpieza e higiene, y se especifica que, en la tercera semana de marzo del 2020 las ventas se centraron en las categorías de productos de limpieza, jabones, alimentos y suplementos, cuidado corporal e higiene bucal (El Economista, 2020).

Producto de las alzas significativas en el rubro de higiene y cuidado del hogar, es que se escoge este para realizar el estudio, por lo que se analizó la utilización del teletrabajo y su respectiva productividad en la empresa Demaria, ya que cuenta con su casa matriz en la V región.

Dentro de las empresas, las áreas en que se cuenta con mayor facilidad de implementar el teletrabajo sitúan en un primer lugar al área comercial y ventas con un 51% y le siguen el área administrativa y financiera con un 23%. Es por esto, que la muestra que tomaremos de la empresa Demaria, es el área de Administración y Finanzas (dentro de dichas áreas la empresa cuenta con los departamentos de Control de Gestión, Contabilidad, Finanzas, y TI y procesos), debido a que los trabajadores de ambas áreas se encuentran en su totalidad teletrabajando durante la crisis sanitaria. Cabe mencionar, que dichas áreas son capaces de adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo, debido a las competencias que tienen de manejar la información y los recursos de la organización en una modalidad online, donde no es necesaria la presencia de los trabajadores en las oficinas (González, Flores, & Vera, 2014).

### **2.1.2. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El procedimiento de recolección de datos consta de la identificación de los tipos de datos que serán recolectados durante el estudio.

En esta investigación se realizó una metodología cualitativa, sin embargo, los instrumentos de recolección de datos fueron mixtos, ya que se realizó una entrevista de carácter cualitativo, y una encuesta cuyos datos fueron tanto cualitativos como cuantitativos.

En cuanto a la entrevista, esta fue semiestructurada y se realizó a cuatro jefaturas de las áreas de Administración y Finanzas de la empresa Demaria, constaba de una serie de preguntas abiertas (15 en total) que pretendían recabar datos de observación en cuanto al uso del teletrabajo y la productividad de los trabajadores, además se extrajeron los datos de información recolectados, se tomaron en consideración también percepciones, creencias, emociones, pensamientos y vivencias que fueron manifestadas por los participantes del estudio. Posteriormente, la información se levantó al transcribir la entrevista completa a Microsoft Word para luego analizar sus resultados mediante la herramienta de ATLAS.ti, donde se identificaron e interpretaron las categorías, temas, patrones y vínculos que fueron más utilizados por las jefaturas durante la entrevista.

Tabla 3: Categorías de la investigación

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	DIMENSIÓN
T E L E T R A B A J O	Gestión organizacional	Modalidad del teletrabajo
		Dominio de la legislación del teletrabajo
		Ventajas
		Desventajas
		Comunicación
	Canales de información	
	Infraestructura	TIC
		Lugar de trabajo
		Equipamiento (silla, computador, impresora, cámara, teléfono)
	Contexto	Crisis Covid-19
Cuarentena obligatoria		
Estructura organizacional	Centralización/ descentralización	
P R O D U C T I V I D A D	Tiempo	Horas de trabajo
		Cantidad de horas teletrabajo vs presencial
	Resultados	Evaluación de desempeño
		Rendimiento
	Comportamiento	Cultura organizacional
		Carga laboral (cantidad de tareas)
	Bienestar laboral	Motivación
Clima laboral		

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los trabajadores pertenecientes a dichas áreas se les realizó una encuesta, la cual constó de una serie de preguntas cerradas, 9 con la utilización de la escala Likert (1 a 5), 3 de alternativas, 4 preguntas demográficas y una pregunta abierta, las cuales fueron realizadas mediante Google Form. La encuesta buscaba recabar datos en cuanto a la experiencia que ha significado el teletrabajo en tiempos de COVID-19. Una vez realizada la encuesta, se descargó la base de datos de Google Form y se organizó en Microsoft Excel para tener una visualización más ordenada de los datos y poder categorizar y realizar interpretaciones estadísticas, generando gráficos y tendencias para poder posteriormente inferir conclusiones al respecto.

Para mayor detalle de lo explicado con anterioridad, se podrá visualizar la información obtenida por ambos instrumentos de recolección de información en el siguiente capítulo.

### **2.1.3. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Para lograr la precisión en los datos obtenidos, se realizaron una serie de pasos para validar la encuesta y la entrevista mediante expertos, y posteriormente se realizó la confiabilidad para que al momento de aplicar los instrumentos se pudiese encontrar la información que efectivamente se requería para el estudio.

Respecto a la validez de los instrumentos, se obtuvo mediante la opinión de expertos disciplinares de distintas áreas, quienes recibieron mediante correo electrónico un documento que contenía las preguntas realizadas en base a las categorías del presente estudio, donde debieron contestar la congruencia, sesgo y claridad que existía en cada una de las preguntas.

En cuanto a la congruencia y claridad, fueron evaluadas en una escala de Likert (1 a 5), donde en congruencia 1 era muy incongruente y 5 muy congruente, en la claridad 1 era muy poca claridad y 5 muy claro, y finalmente en el caso del sesgo las opciones eran si y no para exponer si existía o no este. Además, se dio un espacio para que pudiesen dejar alguna observación correspondiente a cada una de las preguntas planteadas (Ver Anexo N°1).

Respecto a quienes validaron los instrumentos de recolección de datos, fue un grupo de expertos compuestos por tres académicos de la Universidad de Valparaíso pertenecientes a diferentes áreas, entre ellos uno que poseía conocimientos de control de gestión, uno con experiencia en el área de investigación, y finalmente otro en administración.

Luego de obtener los resultados (una semana) y la opinión de dichos expertos, se procedió a realizar un filtro de las preguntas, donde se dejaron aquellas que estaban bien evaluadas y no tenían observación. En cuanto a aquellas que estaban bien evaluadas, pero tenían alguna observación, se modificaron en redacción, ya que las observaciones mencionaban que requería un planteamiento distinto.

Gracias a la Validación de los instrumentos se obtuvo que, nueve de las preguntas en total (entre entrevista y encuesta) debieron ser modificadas al no tener la máxima puntuación y poseer observaciones por parte de uno o más expertos. De dichas observaciones se puede concluir que los problemas eran de redacción, por lo que no fue necesario eliminar ninguna pregunta, solo se debieron volver a redactar mejorando su claridad, congruencia y eliminando cualquier tipo de sesgo que esta pudiese haber tenido.

En cuanto a los resultados obtenidos por los expertos, se pudieron concluir las siguientes tablas:

Tabla 4: Promedios de validadores

Variable	Promedios
Congruencia	4,73
Claridad	4,75

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Porcentaje de preguntas con sesgo y/o observación

Variable	Porcentaje
Sesgo	6,66%
Observación	26,66%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a confiabilidad, se hizo mediante tres personas que se encontraban trabajando en la modalidad del teletrabajo, y pertenecían a las mismas áreas de la población en estudio, donde se pudo visualizar como fue la experiencia y la productividad de ellos, y a su vez, se pudo observar que efectivamente se comprendían las preguntas a través de los resultados obtenidos con las respuestas.

En cuanto a la encuesta, se realizó a dos teletrabajadores del área de finanzas de distintas organizaciones, quienes debieron contestar la encuesta a través de Google Form y mencionar el tiempo que les tomó llevarla a cabo (cinco minutos). Además, luego de recibir las respuestas se les consultó acerca de su opinión en cuanto al instrumento, donde se

sugirió que en la escala de Likert no solo se pusiera de 1 a 5 en las alternativas, sino que se especificara que significaba cada uno de los números y se eliminara la opción 6 de no aplica, situación que fue acogida e implementada en el instrumento final.

Respecto de la entrevista fue realizada mediante la plataforma Zoom a una teletrabajadora en rango de jefatura del área de administración, quien debió contestar las preguntas, una vez terminada la entrevista se le dio el espacio de dar una retroalimentación. La entrevista tuvo una duración de aproximadamente 40 minutos y permitió concluir que las respuestas obtenidas fueron las que se necesitaban para llevar a cabo el estudio. En cuanto a observaciones, se sugirió ordenar de mejor forma las preguntas, para no “saltar de un tema a otro”, lo cual fue acogido e implementado.

Finalmente, para visualizar los instrumentos finales (Ver Anexo N°3).

#### **2.1.4. ANÁLISIS DE DATOS**

Posterior a la recopilación de datos, se realizó un análisis, el cual se llevó a cabo mediante el siguiente procedimiento:

**Revisión de los datos:** Se leyó el Word con la información transcrita y se escucharon las grabaciones de la entrevista las veces que fue necesario para poder verificar que se encontrara toda la información recopilada en dicho escrito. Por otro lado, en el caso de la encuesta, se descargó la base de datos de Google Form.

**Transcripción de los datos:** Luego de que se verificó que se encontraban escritos todos los datos de la entrevista, se transcribieron al software ATLAS.ti para su posterior análisis. En el caso de la encuesta, fue transcrita a Microsoft Excel para una mejor visualización de la información.

**Reducción de la información:** Se procedió a revisar los datos para eliminar aquellos datos que no presentaban mayor relevancia para el estudio.

**Codificación de los datos:** A partir de la información recopilada se identificaron aquellos datos de mayor relevancia para el estudio, dentro de los cuales se consideraron las categorías de teletrabajo y productividad con sus respectivas subcategorías y dimensiones. Además, en el caso de la encuesta, se separaron dichos datos en categorías

demográficas, para observar el rango de edad, genero, área a la que pertenece dentro de la organización, entre otros, y finalmente se procedieron a graficar para una mejor visualización de los datos obtenidos.

### **2.1.5. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN**

Luego de haber realizado todas las etapas, y contar con el análisis de la información recopilada, se pudo identificar si es que hubo diferencias entre las partes estudiadas, es decir, entre los resultados de la percepción de los gerentes de las áreas de Administración y Finanzas y la de los trabajadores de dichas áreas. Para así, en la siguiente etapa, poder exponer lo visualizado y comprobar finalmente si es que lo que establece la teoría respecto al teletrabajo y la productividad se cumple igualmente en tiempos de crisis COVID-19, y así posteriormente poder contestar las preguntas de investigación de este estudio y realizar un marco de utilización y buenas prácticas para que la implementación del teletrabajo sea de manera exitosa y que en el traspaso aseguren el éxito en la productividad basado en las personas.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se abordarán los resultados que arrojó cada uno de los instrumentos con sus respectivos análisis.

En cuanto a la entrevista, fue realizada a cuatro jefaturas de las áreas de Administración y Finanzas mediante la plataforma Zoom y duró entre 40 - 50 minutos. Una vez terminadas las entrevistas, estas fueron transcritas a Microsoft Word y posteriormente estos archivos fueron subidos al software ATLAS.ti, el cual se utilizó para evaluar las opiniones de los entrevistados y qué coincidencias tenían en cada una de las respuestas, además de los factores importantes a considerar en cada una de las categorías de la investigación.

La encuesta fue contestada por 19 teletrabajadores pertenecientes a la misma área mencionada con anterioridad, fue realizada a través de Google Form y una vez finalizada se descargaron las respuestas y se transcribieron a Microsoft Excel donde se observaron y analizaron a través de gráficas las preferencias en cada una de las afirmaciones, luego se tomaron todas las respuestas de la pregunta abierta y se subieron al software ATLAS.ti

para poder tener una mejor visualización de las opiniones de los encuestados en base a las categorías, sub categorías y dimensiones de nuestro estudio.

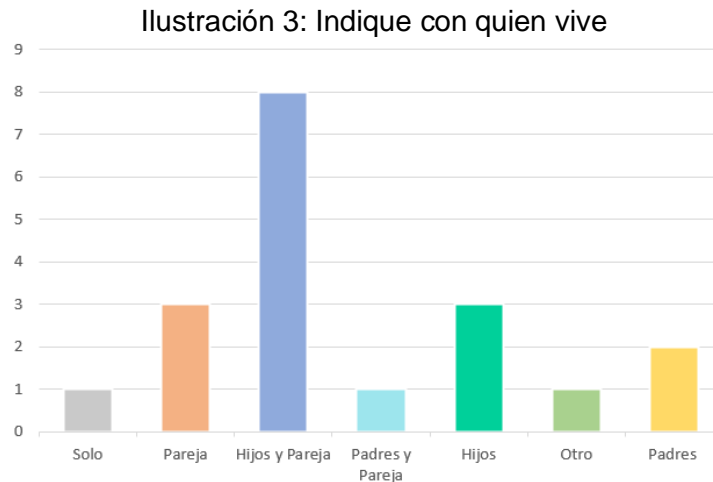
### **3.1. ANALISIS DE LA ENCUESTA**

La encuesta, fue realizada a los trabajadores de las áreas de Administración y Finanzas de la empresa Demaria a través de Google Form y constaba de un total de 17 preguntas, donde 16 eran de alternativas y 1 pregunta abierta. Dentro de ellas, se encontraban preguntas de índole demográficas; afirmaciones en cuanto al uso del teletrabajo, siendo estas en su mayoría con escala Likert; además de una pregunta abierta para conocer la experiencia de los trabajadores de qué cambio realizarían en cuanto al teletrabajo.

A partir de la encuesta, obtuvimos respuesta de 19 participantes, donde se obtuvo que 5 (26,3%) pertenecen al departamento de Contabilidad, 5 (26,3%) a TI y Procesos, 5 (26,3%) a Finanzas y 4 (21,1%) a Control de gestión. El 52,6% de los encuestados son del género femenino y un 47,4% corresponden al género masculino.

En cuanto a las edades de los encuestados, se les dio la opción de 5 rangos, donde un 15,8% tiene entre 23 y 27 años, un 21,1% entre 28 y 32 años, un 21,1% entre 33 y 37 años, un 15,8% entre 38 y 42 años y un 26,3% tiene 43 años o más.

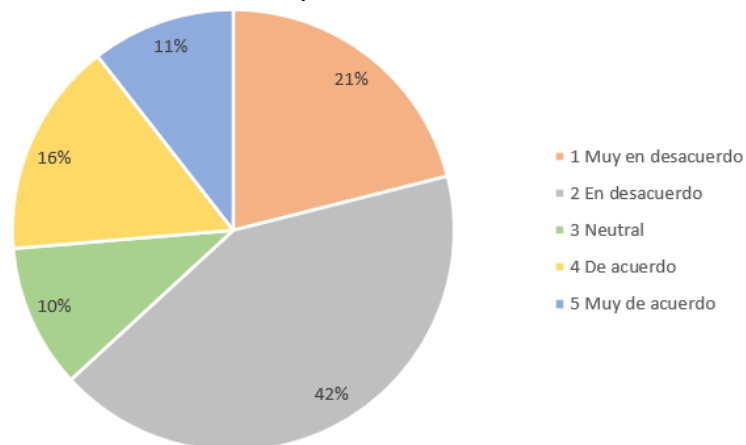
De ahora en adelante, se presentará cada una de las preguntas realizadas con las respuestas ingresadas mediante un gráfico, para una mejor visualización de las opciones escogidas, cabe destacar que se hará análisis solo de aquellas respuestas que tengan mayor preferencia, y se harán las relaciones que se crean pertinentes con relación a ámbitos demográficos y a algunas preguntas realizadas:



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de con quien viven los encuestados, se les dieron diversas opciones donde podían seleccionar más de una, y a partir de las respuestas entregadas, se creó el grafico presentado, el cual permite visualizar que un gran número de los trabajadores encuestados viven con hijos, donde en primer lugar se sitúa la opción “Hijos y Pareja” con un 42,11% de los encuestados y le siguen aquellos que viven solo con “Hijos” y representan un 15,79%.

**Ilustración 4: Me costó la adaptación a la modalidad del teletrabajo**



Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico, se puede observar que los trabajadores en su mayoría, con un 42% hacen mención de que se encuentran en desacuerdo con la afirmación de “me costó la adaptación a la modalidad del teletrabajo”, además en base a la encuesta, podemos

distinguir que un 62,5% corresponde al género masculino y un 37,5% al femenino, en su totalidad trabajan productivamente entre 7 y 9 horas diarias; En cuanto al área en que trabajan, pertenecen al departamento de control de gestión un 37,5%, al de finanzas un 12,5%, al de contabilidad un 25%, y a TI y procesos un 25%; También se conoce que un 12,5% vive solo, 37,5% con hijos y pareja, 25% con hijos, 12,5% con padres, y un 12,5% con la pareja. De estos últimos porcentajes, en cuanto al género masculino, vive un 20% solo, 20% con hijos y pareja, 20% hijo, 20% padres y 20% pareja.

En cuanto a las mujeres un 66,7% vive con los hijos y la pareja y un 33,3% con los hijos, finalmente en cuanto a las edades, un 33,3% tiene entre 33 y 37 años, un 33,3% entre 38 y 42 años y el otro 33,3% tiene 43 años o más.

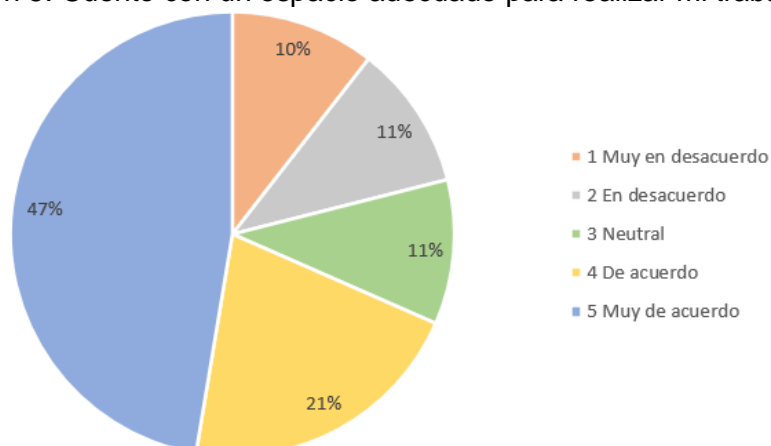
Respecto a los hombres, un 20% vive solo, 20% con hijos y pareja, 20% con hijo, 20% con los padres y 20% con la pareja, en cuanto a las edades, un 10% tiene entre 23 y 27 años, 40% entre 28 y 32 años, 20% entre 33 y 37 años, y un 20% 43 años o más.

En dicha afirmación, le sigue con un alto porcentaje de participantes la opción “muy en desacuerdo” con un 21%, donde un 50% corresponde al género masculino y el otro 50% al femenino, de estos un 50% vive con la pareja, un 25% con hijos y pareja y un 25% marco la opción otro.

En cuanto a las mujeres un 50% vive con la pareja y 50% marco otro, en cuanto a las edades; el 50% tienen entre 28 y 32 años y el otro 50% entre 23 y 27 años; en cuanto al área en la que trabajan, un 50% trabaja en el área de finanzas y el otro 50% en el de control de gestión; además a un 50% de ellas se le asignan tareas de forma mensual y posee una vivienda entre 91m<sup>2</sup> y 120m<sup>2</sup>, y al otro 50% le asignan tareas de forma semanal y en cuanto a la vivienda posee entre 61m<sup>2</sup> y 90m<sup>2</sup>.

En cuanto al género masculino, el 50% vive con la pareja y el otro 50% con hijos y pareja, además el 50% de ellos tienen entre 28 y 32 años y el otro 50% corresponde a 43 años o más; en cuanto al área en la que trabajan, un 50% pertenece al departamento de TI y procesos y el otro 50% a contabilidad; además, un 50% recibe tareas mensualmente, con un espacio en el hogar entre 91m<sup>2</sup> y 120m<sup>2</sup>, y el otro 50% recibe tareas de forma diaria y posee un espacio de menos de 30m<sup>2</sup>.

Ilustración 5: Cuento con un espacio adecuado para realizar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia.

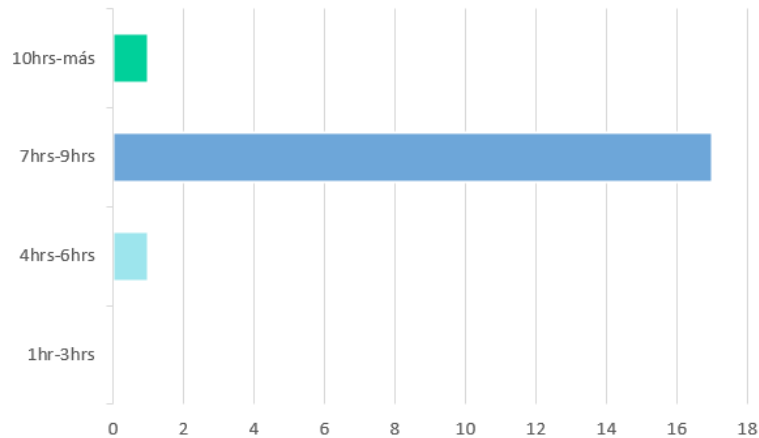
En cuanto a dicha afirmación, se ubica en primer lugar con un 47% la opción “Muy de acuerdo”, a partir de la información recopiladas, se obtiene que de aquellos que marcaron dicha opción, un 55,5% corresponde al género masculino y un 44,4% al femenino y en su totalidad trabajan productivamente entre 7 y 9 horas diarias.

En cuanto al género masculino, un 20% vive solo, 40% con la pareja, 20% con hijos y pareja y 20% con hijos; En cuanto a las edades, un 20% tiene entre 33 y 37 años, 40% entre 28 y 32 años, y 40% tiene 43 años o más; Por otra parte, respecto al lugar de trabajo, un 40% pertenece al área de finanzas y les asignan tareas de forma semanal, 20% contabilidad y le asignan tarea de forma mensual, 20% TI y procesos con asignación de tareas diarias, y 20% control de gestión con asignación de tareas diarias.

En cuanto al género femenino, un 25 % vive con hijos y pareja, 25% con padres, 25% marco otro y 25% con la pareja; Respecto del área en la que trabajan, un 50% pertenece al área de finanzas con asignación de tareas mensual, 25% contabilidad con asignación de tareas de forma semanal, y 25% control de gestión con asignación de tareas semanal; Además respecto a las edades, un 50 % tiene entre 33 y 37 años, 25% entre 28 y 32 años, y 25% entre 23 y 27 años.

A dicha afirmación, le sigue con un 21% la opción “De acuerdo”, donde el 100% pertenece al género femenino y trabaja productivamente entre 7 y 9 horas diarias, el 75% vive con hijos y pareja y el 25% con hijos, en cuanto al departamento en el que trabajan, el 50% pertenece a TI y procesos con asignación de tareas de forma mensual, 25% a control de gestión con asignación de tareas diarias, y 25% a contabilidad con tareas diarias, un 50% tiene entre 38 y 42 años, un 25% 43 años o más, y 25% entre 33 y 37 años.

Ilustración 6: ¿Cuántas horas estoy realizando productivamente teletrabajo en una jornada diaria?



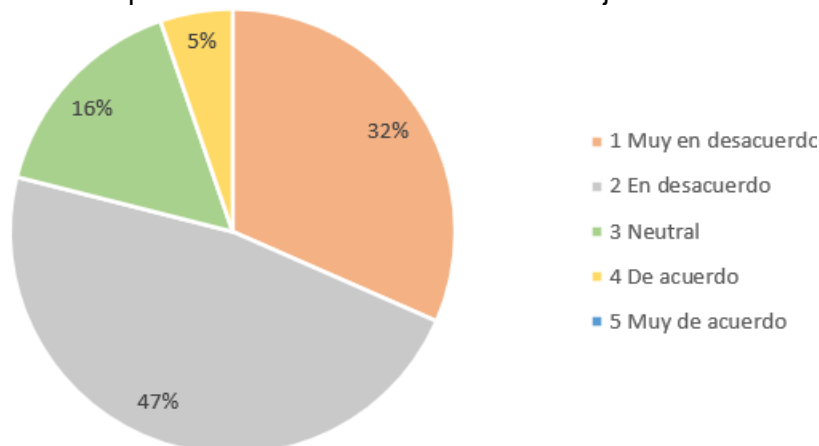
Fuente: Elaboración propia.

Un número significativo de los participantes, casi en su totalidad optaron por la opción de que trabajaban entre 7 y 9 horas diarias productivamente, del 90% que optó por esta alternativa, 9 corresponden al género masculino y 8 al femenino, cabe destacar que en su mayoría viven con hijos.

En cuanto al género masculino, un 22,2% corresponde al área de finanzas y se les asignan tareas de forma semanal, donde uno tiene entre 33 y 37 años y el otro 43 años o más; 22,2% contabilidad uno con asignación de tareas semanales y el otro mensual, ambas tienen entre 28 y 32 años de edad; 33,3% TI y procesos con tareas diarias, todos tienen 43 años o más; 22,2% control de gestión uno con asignación semanal, tiene entre 23 y 27 años, y el otro posee asignación de tareas diaria y tiene entre 28 y 32 años de edad.

Respecto al género femenino, 25% pertenece al área de finanzas con asignación de tareas mensuales una con edad entre 33 y 37 años y la otra entre 28 y 32 años; 25% contabilidad donde ambas tienen una edad entre 33 y 37 años, donde una posee tarea semanal y la otra diaria; 25% TI y procesos con asignación de tareas mensual, una tiene 43 años o más y la otra entre 38 y 42 años, 25% control de gestión con tareas diarias donde una tiene entre 33 y 37 años y la otra entre 38 y 42.

Ilustración 7: Siento que me es más difícil realizar el trabajo en esta modalidad



Fuente: Elaboración propia.

Con la afirmación, en primer lugar, esta con un 47%, la alternativa “En desacuerdo”, donde 9 personas mencionaron dicha opción, 6 pertenecientes al género masculino y 3 al femenino, y en su mayoría viven con hijos y pareja, en cuanto a los espacios de sus domicilios se encuentran desde la primera opción (entre 31m<sup>2</sup> y 60m<sup>2</sup>) hasta la última (más de 121m<sup>2</sup>).

En cuanto al género masculino, 3 viven con hijos y pareja, uno con padres, otro con pareja y el último solo, por otra parte, a 3 les asignan tareas de forma diaria y a 3 semana, y el 50% tiene 43 años o más, en cuanto a los otros, uno tiene entre 33 y 37 años, otro entre 23 y 27 años y el último entre 28 y 32 años de edad, además en cuanto a los departamentos en los que trabajan, 2 pertenecen al área de finanzas, 2 a TI y Procesos, y 2 a control de gestión.

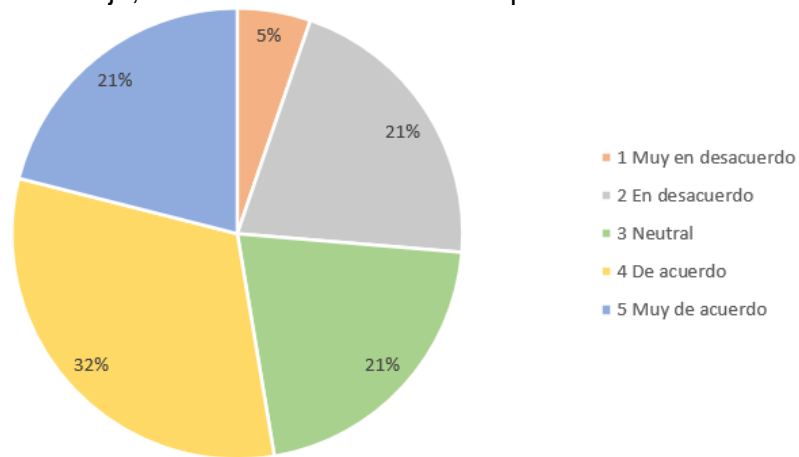
En cuanto al género femenino, todas viven con hijos y pareja, 2 trabajan en TI y procesos una tiene entre 38 y 42 años y la otra tiene 43 años o más y les asignan tareas de forma mensual, y la otra mujer trabaja en el departamento control de gestión, tiene entre 38 y 42 años y le asignan tareas de forma diaria.

La segunda preferencia que tuvo mayores votaciones fue “Muy en desacuerdo”, 6 fueron las personas que marcaron esta opción, donde 2 pertenecen al género masculino y 4 al femenino y en su mayoría tienen viviendas con menos de 90 m<sup>2</sup>.

En cuanto al género masculino, ambos son del área de contabilidad y ambos tienen entre 28 y 32 años, uno vive con su pareja, le asignan tareas de forma mensual y su domicilio tiene entre 91m<sup>2</sup> y 120m<sup>2</sup>; el otro vive con hijos y pareja y le asignan tareas semanalmente y posee un espacio en su hogar menor a 30 m<sup>2</sup>.

En cuanto al género femenino, a las 3 que pertenecen al área de finanzas, se les asignan tareas de forma mensual, dos poseen un espacio entre 31m2 y 60m2 y tienen entre 23 y 27 años viviendo con padres y pareja, entre 33 y 37 años viviendo con padres, y la otra tiene entre 28 y 32 años, vive con otro y su domicilio tiene entre 91m2 y 120m2, la última pertenece al área de contabilidad con una asignación de tareas diarias, tiene entre 33 y 37 años y vive con hijos en un domicilio entre 31m2 y 60m2.

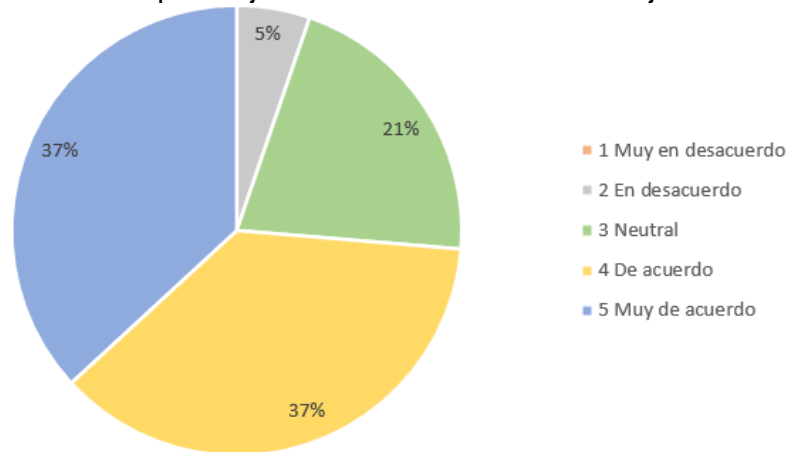
Ilustración 8: Soy consciente de lo que indica la ley del teletrabajo acerca de la modificación del contrato y la proporción de herramientas necesarias para realizar el teletrabajo, entre otros elementos de importancia



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a esta afirmación, se pudo obtener que en su mayoría con un 32% dicen estar de acuerdo con la afirmación, le sigue con un 21% muy de acuerdo, neutral y en desacuerdo, por lo que se podría decir que al menos la mitad de los trabajadores posee algún conocimiento respecto de los elementos de importancia que involucra la nueva ley del teletrabajo N° 21.220.

Ilustración 9: Creo que las jefaturas han facilitado el trabajo a distancia

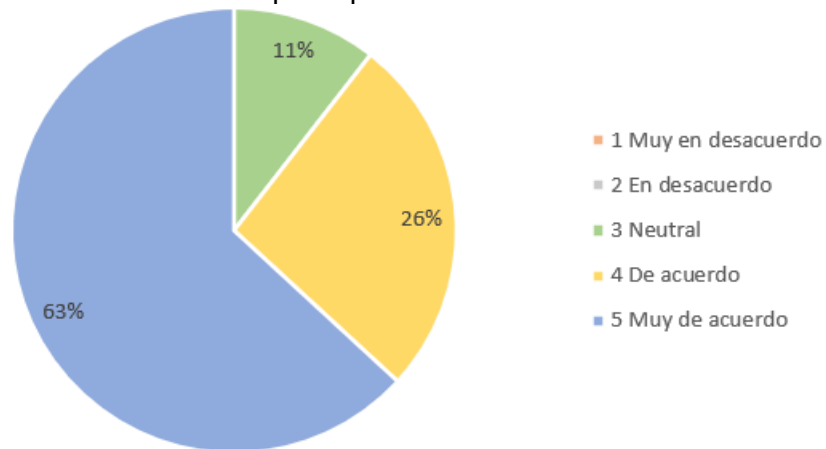


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la opción “Muy de acuerdo”, 4 pertenecen al área de finanzas (a dos se les asignan tareas semanales y a dos mensuales), 1 a contabilidad (asignación de tareas semanal), 2 a TI y procesos (tareas diarias).

En cuanto a la segunda preferencia “De acuerdo”, 2 pertenecen a control de gestión (tarea semanal y diaria), 3 a TI y procesos (uno diario y dos mensual), 1 contabilidad (mensual), 1 finanzas (mensual)

Ilustración 10: Pienso que podría realizar teletrabajo en el caso de que no existiera una crisis sanitaria que implicara una cuarentena

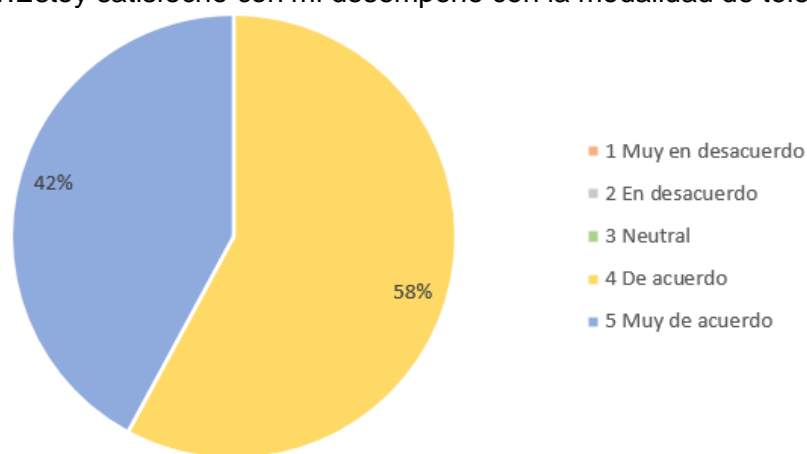


Fuente: Elaboración propia.

Un 63% de los participantes cree que podría realizar teletrabajo en el caso de que no existiera una crisis sanitaria que implicara cuarentena, en cuanto al género masculino 4

votaron por esta opción y en cuanto al femenino fueron 8 personas; Respecto de las edades, un 25% tiene entre 28 y 32 años, un 25% entre 33 y 37 años, un 25% entre 23 y 27 años, un 8,3% 43 años o más y un 16,7% entre 38 y 42 años de edad; En cuanto a los departamentos en los que trabajan, 4 pertenecen al área de contabilidad (2 hombres y 2 mujeres), 3 a finanzas (3 mujeres), 2 a TI y procesos(1 hombre y 1 mujer), 3 a control de gestión (2 mujeres y 1 hombre); En cuanto a la asignación de tareas y los tamaños de las viviendas, dentro de los participantes, se encuentran todas las opciones entregadas seleccionadas por alguno/s de los que indicaron esta preferencia.

Ilustración 11:Estoy satisfecho con mi desempeño con la modalidad de teletrabajo

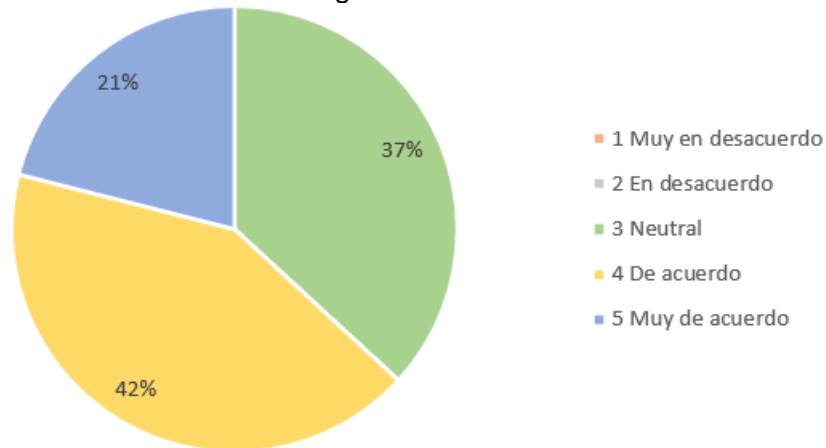


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la afirmación “Estoy satisfecho con mi desempeño con la modalidad de teletrabajo” la opción con mayor porcentaje de priorización fue el “De acuerdo” donde 4 pertenecen al género masculino y 7 al femenino.

En cuanto a la segunda opción con preferencia significativa fue el “Muy de acuerdo” donde 5 pertenecen al género masculino y 3 al femenino.

Ilustración 12: Considero que tengo mayores responsabilidades al trabajar desde el hogar

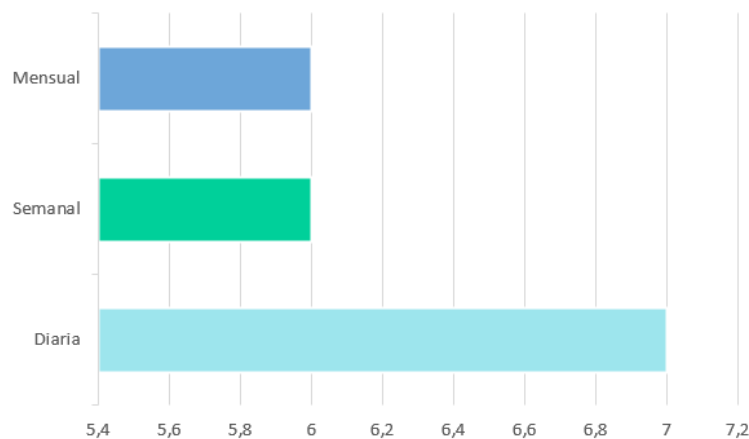


Fuente: Elaboración propia.

La opción que tuvo mayor participación en cuanto a la afirmación fue "De acuerdo" con un 42%, donde el 50% corresponde al género masculino y el otro 50% al femenino; De las mujeres, un 75% vive con hijos y pareja, y el 25% restante con la pareja; Por otra parte, en cuanto a los hombres, el 50% vive con hijos y pareja, un 25% con hijos y el 25% restante con la pareja.

En cuanto a la segunda preferencia "Neutral", 5 mujeres y 2 hombres marcaron esta opción; De las 5 mujeres, una vive con padres y pareja, otra con hijos y pareja, otra con padres, otra con hijos y la última indicó que vive sola; Respecto de los hombres, uno vive solo y el otro con sus padres.

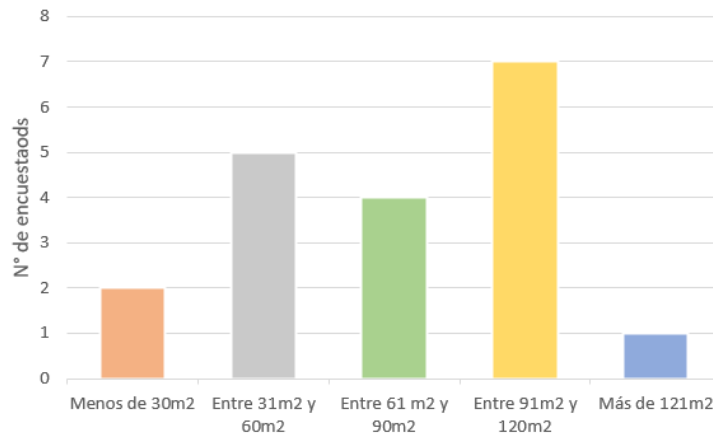
Ilustración 13: Me asignan tareas de forma



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la opción que tuvo mayor votación fue que les asignaban tareas de forma diaria, donde 3 pertenecen al departamento de TI y procesos, 2 a control de gestión y 2 a contabilidad. En cuanto a las tareas mensuales, 3 pertenecen a finanzas, 2 a TI y procesos y 1 a contabilidad. Finalmente, en cuanto a tareas semanales, 2 pertenecen a control de gestión, 2 a contabilidad y 2 a finanzas.

Ilustración 14: ¿Cuántos metros cuadrados posee el domicilio donde realiza su teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a esta pregunta, aquellos que poseen un espacio “entre 91m2 y 120m2”, fueron 7 personas, quienes en su mayoría consideraron que si contaban con un espacio optando por la opción “Muy de acuerdo y De acuerdo”, en cuanto a aquellos que poseen un espacio “entre 61m2 y 90m2”, dichas personas fueron 4 y todas afirmaron contar con un espacio apropiado, aquellos que poseen un espacio “entre 31m2 y 60m2”, fueron 5 personas, donde solo 3 dijeron contar con un espacio suficiente, las personas que marcaron la opción “menos de 30m2” fueron 2 y ambos señalaron en que estaban muy en desacuerdo con la opción de contar con un espacio adecuado para realizar teletrabajo.

Para finalizar, se encontraba una **pregunta abierta**, la cual mencionaba ¿Qué cambio realizaría usted en la modalidad de teletrabajo para potenciar su productividad? Para proceder al análisis de las respuestas (Ver Anexo N°4), cabe mencionar que de diecinueve encuestados cuatro de ellos no expresaron tener mejoras y el resto comentaron mejoras, las cuales se pudieron dividir en las subcategorías correspondientes al estudio. Entre dichas subcategorías se pueden encontrar las siguientes:

**Gestión Organizacional:** Categoría en la cual cuatro encuestados hacen referencia a la necesidad de tener cambios de esta, mejorando la comunicación en cuanto a la bajada de información que hay de parte de las jefaturas hacia los teletrabajadores, además de potenciar la comunicación dentro de los mismos departamentos.

**Infraestructura:** Cinco encuestados hicieron comentarios respecto de la subcategoría infraestructura, quienes comentan la importancia en el equipamiento de oficina y el área de trabajo, indicando mejoras en cuanto a la cantidad de artículos de oficina que requieren y la necesidad de un espacio con un ambiente apto para teletrabajar.

Por otro lado, una persona comento tener fallas con el internet, por eso presenta la necesidad de una modificación en cuanto a la mejora de las herramientas de conexión.

**Tiempo:** Dentro de esta subcategoría, seis encuestados hicieron alusión al tiempo utilizado para realizar reuniones, indicando que las horas de inicio y termino debiesen estar estrictamente especificadas y que además debiesen ser respetadas, ya que, debido al tiempo que les toma asistir a reuniones no poseen un tiempo apropiado para la realización de sus tareas. También, manifestaron la libertad que sienten en las instancias que no poseen una alta cantidad de reuniones, debido a que poseen un mayor tiempo disponible.

Por esa razón los encuestados modificarían la cantidad de horas en reuniones, dando tiempo para realizar otras actividades que quizás no tienen que ver con el trabajo, como lo es por ejemplo la hora de almuerzo.

**Comportamiento:** En la presente categoría hubo un comentario haciendo alusión a la entrega de proyectos, refiriéndose a las fechas acotadas que les destinaban en la entrega de tareas.

**Bienestar laboral:** Hubo solo un comentario del total de encuestados que hizo referencia a la subcategoría del Bienestar laboral, el cual propone como mejora tener la oportunidad de esparcimiento libre, como deporte, yoga, u otro tipo de actividad no laboral, también comenta que de esta forma las labores del trabajo se complementarían al tener una salud integral.

**No presenta:** Cuatro encuestados consideraron no tener mejoras en cuanto a la modalidad del teletrabajo, donde uno expreso tener la flexibilidad y disposición de realizar su trabajo.

## 3.2. ANALISIS DE LA ENTREVISTA

Para mostrar el análisis de las respuestas de los entrevistados, se utilizó el software ATLAS.ti para generar redes, las cuales consisten en presentar las relaciones establecidas entre las categorías, subcategorías y dimensiones con lo dicho por los entrevistados (Ver Anexo N°6). A continuación, se podrán observar las respuestas en base a los resultados de dichas redes.

La entrevista fue realizada a cuatro jefaturas pertenecientes a las áreas de Administración y Finanzas de la empresa Demaria, donde se les realizaron 15 preguntas semi estructuradas en cuanto a los efectos que trajo consigo el cambio de un trabajo presencial a una modalidad de teletrabajo tanto para la empresa como para los trabajadores, además de la perspectiva que ellos poseían respecto a la productividad de sus trabajadores.

Respecto a los entrevistados, para conservar su anonimato se les hará mención como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”, “Entrevistado 3” y “Entrevistado 4”. Para los análisis de sus respuestas se tomarán en consideración aquellos comentarios que sean significativos en repetición entre los participantes, además de aquellas respuestas relacionadas directamente con el tema de estudio.

- **CATEGORÍA TELETRABAJO**

**Subcategoría Gestión Organizacional:** Está compuesta de distintas dimensiones que se pudieron identificar en las respuestas de los cuatro entrevistados, las cuales analizaremos a continuación:

Con las primeras dos preguntas de la entrevista se buscó encontrar aquellas **ventajas y desventajas** que tiene dicha modalidad para la muestra de estudio, por lo que, al recibir las respuestas se pudo categorizar en la siguiente tabla:

Tabla 6: Ventajas y desventajas según los entrevistados

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>El entrevistado 1 mencionó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen ahorros en tiempos y dinero en el traslado.</li> <li>- Han tenido instancias de conexión masiva en la empresa. Por ende, se pueden hacer bajadas de información importante para la empresa, de forma rápida, formal y cercana.</li> <li>- Es una comodidad estar en el propio hogar.</li> </ul> <p>Se pasó a trabajar sin papel.</p>	<p>El entrevistado 1 señala que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación de metas y objetivos como equipo se dificulta a través de una pantalla.</li> <li>- No conocen el teletrabajo sin pandemia.</li> </ul> <p>Los Entrevistados 1,2 y 3 coinciden en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es difícil hacer la diferencia entre el ambiente laboral y el familiar.</li> <li>- Sienten que trabajan más que antes y entre los mismos compañeros se generan esto en cadena al pedirse ayuda fuera del horario laboral.</li> </ul>
<p>El entrevistado 2 señala que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un mayor compromiso y preocupación de las personas por hacer las cosas bien.</li> </ul>	<p>Los Entrevistados 1, 2 y 4 indican que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al largo plazo afecta la falta de contacto con los pares.</li> <li>- Se pierde la retroalimentación de pasillo.</li> <li>- La resolución de problemas se hace más demorosa.</li> <li>- Poseen mayores costos en las TIC'S</li> </ul>
<p>Entrevistado 3 indico que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En poco tiempo de teletrabajo empezaron a terminar los trabajos inclusive antes de cuando se encontraba en la oficina, por lo que para ellos es lo mismo estar en la casa o en la oficina.</li> </ul>	<p>Los Entrevistados 1,3 y 4 señalaron que existían problemas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexión, debido a que las compañías no estaban preparadas para el volumen que implicó la pandemia y no todos poseen la misma calidad de internet.</li> <li>- Físicos que se presentan debido a que no todas las personas tienen en su hogar el espacio apropiado para trabajar.</li> <li>- Equipamientos del teletrabajo como lo son los micrófonos, cámaras, que presentan</li> </ul>

	problemas en algunas reuniones y dificultan la comunicación.
Entrevistado 4 menciona que: - Les permitió seguir operando y pudieron hacer lo mismo que antes.	Los Entrevistados 2 y 3 comentaron que: - Hay muchas reuniones. - Tener Zoom y los equipamientos en el hogar no permite desconectarse del trabajo.
	El Entrevistado 3 dijo que la empresa no estaba preparada para trabajar sin papel.

Fuente: Elaboración propia.

Otra dimensión perteneciente a dicha subcategoría es el **dominio en cuanto a la ley del teletrabajo**, por lo que, se preguntó en la entrevista si esta ha sido de utilidad para ejercer la modalidad del teletrabajo, entre las respuestas de los entrevistados se pudo rescatar que esta solo ha sido una base, donde se tomaron algunos puntos o ideas para realizar la implementación, dado que esta ley no está adecuada para momentos de crisis, como especificó el Entrevistado 4.

Cabe mencionar, que los Entrevistados 1 y 4 comentaron que fueron más allá de la ley debido a que esta no era suficiente, por lo que incorporaron además normativas internas.

Entonces, ¿Qué se implementó de la ley? Explícitamente se hizo un anexo al contrato especificando que el teletrabajador se encuentra en dicha modalidad, tal como indica la ley, además de entregar el equipamiento necesario a los trabajadores. En dicha respuesta los cuatro entrevistados exponen lo mismo.

Continuando con las dimensiones de la subcategoría de gestión organizacional, está la **modalidad del teletrabajo**, representada en una pregunta, la cual debían responder cómo piensan continuar con esta modalidad de trabajo. Donde el Entrevistado 4 indica que esta modalidad si bien les ha dado buenos resultados, no es algo sostenible a largo plazo, por lo que busca volver de forma parcial a la oficina (teletrabajando en días como 3 y 2 o 4 y 1). De esta forma no se pierde el contacto con el equipo, lo que a la larga se puede transformar en una desventaja. El Entrevistado 1 complementa dicha respuesta, pues también hace referencia a la falta de contacto que se genera en esta modalidad y también instauraría un teletrabajo parcial dentro de la organización. Por último, el Entrevistado 2 hace referencia a que este modo de trabajar funciona realmente en la empresa y cree que

se puede pasar a un siguiente nivel habilitando lugares de trabajo a las personas que no tienen las comodidades suficientes para ejercer el teletrabajo desde su hogar.

La **comunicación** también forma parte de esta subcategoría, en la cual se realizó una pregunta de cómo esta se vio afectada, entendiendo que se perdió la comunicación directa del cara a cara. Entre las respuestas de los entrevistados podemos destacar que, en general la comunicación no se vio altamente afectada debido a que utilizan plataformas para mantenerlas, así los teletrabajadores realizan sus tareas y a la vez se encuentran permanentemente conectados con el trabajo.

Por otra parte, la comunicación mejoró dentro de los grupos de trabajo, debido a que realizan reuniones por equipo de 15 minutos cada día, así lo comentó el Entrevistado 1 y 3, de esta forma pueden organizar el trabajo y saber además cómo están los teletrabajadores, si se sienten bien o tienen alguna dificultad. Sin embargo, los entrevistados también comenta de un exceso de reuniones, debido a que con esta modalidad se pierde la conversación de pasillo, y por ende se hacen reuniones por temas mínimos que no deberían requerir un mayor tiempo, lo cual puede entorpecer el trabajo, ya que al organizar una reunión se debe tomar en cuenta la disponibilidad de los participantes, lo que toma más tiempo del que se debería predestinar para dichas indicaciones.

También, se preguntó por los **canales de Información** que se utilizan, donde se pudo recabar que, según el Entrevistado 4 hubo un acuerdo de que el chat institucional es la plataforma Zoom, la cual ya había sido implementada hace un año al hacer reuniones que requerían la asistencia de personas que trabajaban en la sede de Santiago. Sin embargo, hoy en día la plataforma tiene un mayor uso por parte de la organización, la cual el Entrevistado 3 cataloga como “super importante” para el equipo en general, y como la plataforma se utiliza para hacer reuniones, cree que se está haciendo un uso excesivo de esta.

El correo electrónico para el Entrevistado 2 y 3 es la vía de comunicación oficial de la empresa, refiriéndose a que esta tiene un rol de formalización, sin embargo, para hacer consultas rápidas usan el chat de la plataforma Zoom.

**Subcategoría Infraestructura:** Se relacionó a la dimensión **TIC**, en la cual, a través de una pregunta acerca de la seguridad de la información de la empresa, se pudieron recabar datos relacionados con dicha dimensión. El Entrevistado 2 mencionó que existe una seguridad significativa, en la cual se tuvo que invertir ampliando y comprando una mayor cantidad de licencias Citrix, la cual es una herramienta de conexión segura que se

conecta a los servidores internos de la empresa de forma remota. Para complementar, el Entrevistado 4 también mencionó que ha habido una mayor inversión en las plataformas digitales, debido a que han aumentado los costos en las licencias de SAP requeridas. Por otro lado, se tomó una iniciativa que el Entrevistado 3 comenta, el cual consiste en dejar el papel totalmente, lo que llevó a digitalizar procesos, como por ejemplo crear una firma digital, de esta forma también se implementaron acciones en el SAP que permitieran trabajar sin documentación física en las transacciones que habitualmente se hacen en la empresa. Por último, el Entrevistado 3 afirma que para guardar los trabajos que se realizan en la empresa se utiliza el disco F, el cual es como el disco C del computador, pero es el disco C del servidor.

Por otro lado, el **equipamiento** de los teletrabajadores es una dimensión que se mencionó en la entrevista, preguntando si es que se les había facilitado las herramientas necesarias para su trabajo. Entre las repuestas se pudo rescatar que, sí se les ha facilitado el equipamiento que han solicitado, como lo son los notebooks y las pantallas, las cuales según el Entrevistado 2 “van de la mano”. Un equipamiento que no se esperaba que los teletrabajadores pidieran fueron las sillas, pues comentaron los Entrevistados 1 y 2 que las personas no imaginaban pedir sillas al tener en sus casas, sin embargo, no contarían con que no les serviría para trabajar por un periodo de tiempo prolongado. Además, el Entrevistado 3 señala que se dio la opción de prestar también cojines y algunas condiciones más puntuales caso a caso, como lo es el tema del internet.

**Subcategoría Estructura Organizacional:** En base a las preguntas realizadas en la entrevista, se buscó saber si la estructura organizacional tuvo cambios al pasar de una modalidad a otra, donde el Entrevistado 2 comenta que la estructura sigue igual, al igual que el Entrevistado 3, quien señaló que en el organigrama no se han visto cambios, ya que continúan siendo los mismos trabajadores que en la modalidad presencial. Sin embargo, los cuatro entrevistados aseguran que surgió un nuevo cargo en la empresa, siendo este una subgerencia, destinada a realizar un levantamiento de información con relación a la crisis, quien se encarga de preguntar a los teletrabajadores sus preocupaciones y necesidades al trabajar desde el hogar. Además, según el Entrevistado 1, la finalidad del cargo es saber cuáles son las mejores prácticas para el teletrabajo.

**Subcategoría Contexto:** La presente subcategoría se aborda debido a que el teletrabajo se instauró producto del contexto de la **crisis** COVID-19, al igual que la

**cuarentena obligatoria** que es una medida para combatir esta crisis. En cuanto a esta situación, el Entrevistado 3 mencionó que de manera imprevista tuvieron que salir de la oficina y comenzar a trabajar desde los propios hogares realizando las mismas labores que ejercían en la oficina, lo que en un comienzo trajo complicaciones, sin embargo, con el paso del tiempo pudieron adaptarse llegando a terminar incluso antes las tareas otorgadas. Además, el Entrevistado 4 reconoció que como empresa les ha ido bien pese a la circunstancia, ya que han podido crecer en ventas y sacar nuevos productos, por lo que la parte difícil que trajo la crisis les ha favorecido, incluso les ha ayudado.

En cuanto a la cuarentena obligatoria, el Entrevistado 2 señaló que hay una mayor preocupación por quienes viven solos, ya que es distinto pasar la cuarentena de esta manera que acompañado, ya que puede afectar en mayor medida el encierro.

Por otra parte, el Entrevistado 4 dice que como son tiempos de crisis ve que hay un mayor esfuerzo por parte de los teletrabajadores, sin embargo, esto no es por el ámbito laboral, sino más bien por la crisis.

- **CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD**

**Subcategoría Tiempo:** El tiempo que se utiliza para realizar el teletrabajo tiene como dimensión, en primer lugar, las **horas de trabajo** diarias, donde el Entrevistado 1 señala que el horario de trabajo oficial es de 8 am a 6 pm, el cual se intenta respetar lo más posible, para lo cual, el Entrevistado 2 comenta que se fijaron horarios de colación y reunión, de modo que se respetasen los horarios de los teletrabajadores. Además, el Entrevistado 3 comenta que no hay forma aún de controlar los horarios en su totalidad, siendo que si un teletrabajador se desconecta a las 6:30 pm no hay forma de saberlo, así mismo para la persona que se conecta a trabajar a las 8:30 am.

La dimensión de **cantidad de horas de teletrabajo vs la cantidad de horas presencial** es de importancia para saber cuánto se modificó el horario pasando de una modalidad a otra, en la cual según las respuestas dadas por los cuatro entrevistados se obtuvo que, naturalmente se alargan las horas de la jornada teniendo más horas laborales, situación que se da porque estas se han visto interrumpidas a lo largo del día, eso se puede notar en que el horario de almuerzo en una situación presencial es de 45 minutos, sin embargo, hoy en día se requiere 1 hora y 30 minutos para la misma actividad.

**Subcategoría Resultados:** En cuanto a los resultados que se deben entregar el Entrevistado 3 comentó que en un principio fue difícil cumplir con las fechas, lo que les trajo complicaciones, sin embargo, al adaptarse a esta forma de trabajo hoy en día cumplen con los plazos e inclusive terminan el trabajo con anticipación, lo que da la posibilidad de revisarlo. Esta adaptación logró que la productividad tuviese un aumento y superase el número de ventas que se tenía previsto en el presupuesto para el año 2020.

El **rendimiento** forma parte de las dimensiones de la subcategoría resultados, pues este es crucial para que los resultados sean positivos. Los entrevistados señalaron que se trabaja con plazos y, por ende, los teletrabajadores deben presentar el trabajo realizado en un periodo de tiempo determinado. Además, el Entrevistado 4, señaló que los proyectos los ha visto avanzar bien al igual que los pendientes más grandes. Por otra parte, el Entrevistado 3 reconoció que, si bien al principio les costó cumplir con los plazos, una vez adaptados a esta modalidad se le ha hecho más a meno e inclusive terminan las tareas antes de los plazos estipulados.

La empresa realiza una **evaluación de desempeño** cada año, lo que facilita la determinación del aumento de sueldos. En esta dimensión los entrevistados comentaron cómo hacen el proceso a través de una plataforma web, la cual tiene un sistema de evaluación en 360, es decir, los trabajadores evalúan a sus pares y a su jefe, su jefe evalúa a su equipo, a sus pares y a su jefe. Además, esta evaluación tiene parámetros a evaluar como el cumplimiento de tareas, desempeño, capacidades, actitudes y habilidades de los trabajadores. Sin embargo, el Entrevistado 4 comenta que dicha evaluación en los tiempos de ahora no es posible llevarla a cabo, debido a que, con la pérdida del cara a cara, ciertos parámetros no son posibles de evaluar.

**Subcategoría Comportamiento:** El comportamiento se refiere a las actividades que realizan los teletrabajadores y la postura que estos tienen frente a estas. Por lo que, la **carga laboral** es una dimensión de esta subcategoría, en cuanto a este ámbito, los entrevistados comentan que a pesar de que trabajan más, los teletrabajadores en general se sienten felices aun sabiendo que el teletrabajo no es la maravilla que todos pensaban en un comienzo.

La **cultura organizacional** es una dimensión de la subcategoría de comportamiento, donde a través de la entrevista se realizó una pregunta respecto a si existió algún cambio al momento de cambiar la modalidad de trabajo, que influyera en la productividad del trabajo que realizan los teletrabajadores. En cuanto a las respuestas de

los entrevistados se obtuvo que, si ha habido cambios, sin embargo, no es posible visualizar los efectos completos, eso es debido a que se pierde tener una visualización más allá de reuniones por Zoom, siendo más difícil tener una lectura de la cultura organizacional. Sin embargo, se rescata el hecho de que los teletrabajadores están más conectados entre ellos, donde la información se da más expeditamente al estar todo en el computador, lo que hace que haya una distribución más rápida de la información de una u otra forma, comentó el Entrevistado 1 y 2.

Un nuevo comportamiento que se adoptó como parte de la cultura organizacional que comentan los Entrevistados 2 y 3, es el trabajar sin papeles, sin facturas, sin nada físico, todo de forma digital, donde los teletrabajadores se pudieron dar cuenta que no es necesario imprimir toda la cantidad de papeles que se imprimían en la oficina.

El entrevistado 4 comenta que los teletrabajadores desarrollaron una muy buena actitud de hacer las cosas bien, relacionando esto con la reacción que se tuvo ante la crisis, donde el cambio no pasa por un tema de temor, sino que de compromiso. Además, el Entrevistado 3 complementa diciendo que los integrantes de la empresa se encuentran comprometidos con las tareas que realizan, lo cual se ve reflejado en la productividad de estos.

Por otra parte, el Entrevistado 3 menciona que existe una falta de cultura que es importante para trabajar en esta modalidad, la cual es el respeto de la jornada laboral, haciendo referencia a que antes, sin la existencia de la plataforma Zoom, cuando un trabajador solicitaba una tarea debía esperar al otro día para recibir una respuesta, sin embargo, hoy en día los tiempos no se cumplen, ya que las personas tienden a trabajar fuera del horario laboral y por ende cuando requieren algún tipo de ayuda recurren a otros compañeros.

**Subcategoría Bienestar laboral:** Se preguntó por la percepción que se tiene en cuanto al bienestar de los teletrabajadores, donde los entrevistados respondieron que, el bienestar de los trabajadores es de relevancia para que la empresa funcione, entonces, se trata de analizar lo más posible, es algo donde se está atento, de esta forma se puede corregir y tomar determinaciones pertinentes, comentó el Entrevistado 1. Sin embargo, esta modalidad para el bienestar de los teletrabajadores no es sostenible en el largo plazo.

El entrevistado 3 dice que para trabajar cómodamente se necesita desde el internet, un notebook, un escritorio móvil, impresora, hasta un pisa pies, al poseer ese tipo de equipamiento hace que la vida laboral se lleve de forma más amena.

Finalmente, realizar teletrabajo en un contexto de normalidad, es decir, sin COVID-19, donde los teletrabajadores pudiesen salir a hacer deporte, ir a comprar o hacer otras actividades no pasaría la cuenta hasta el punto de perder el bienestar laboral, comentó el Entrevistado 2. Además, hay una mayor preocupación por aquellos teletrabajadores que viven solos, donde se les realiza llamadas telefónicas de vez en cuando para preguntar por su bienestar. Por otra parte, el Entrevistado 4 afirma que los trabajadores realizan esfuerzos adicionales de ponerle más ganas y hacer esfuerzos para no dejarse estar, pero también termina pasando la cuenta el estrés de cierto impacto emocional generado por la crisis.

## **CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se abordarán aquellas interpretaciones que se puedan deducir en base a la información recopilada tanto por parte de las jefaturas como los trabajadores de la muestra de estudio, contrarrestando además con la información obtenida respecto del marco teórico. Situación que será abordada por cada una de las categorías y subcategorías para terminar con la relación existente entre ambas. Para posteriormente poder finalizar con la realización de un marco de utilización y buenas prácticas del teletrabajo que fomente la productividad para que las áreas de Administración y Finanzas de las organizaciones puedan implementar esta modalidad de manera exitosa, asegurando con ello el éxito de la productividad basado en las personas como lo es el objetivo planteado para el desarrollo de la presente investigación.

### **4.1. CATEGORÍA: TELETRABAJO**

#### **- Subcategoría Gestión Organizacional**

Dentro de este ámbito, un aspecto fundamental que fue señalado en el capítulo anterior en la misma subcategoría, tanto por parte de las jefaturas como de los teletrabajadores, es que se encuentra una contradicción entre lo expresado por ambas partes, debido a que las jefaturas hicieron mención de que la comunicación no se vio altamente afectada e inclusive mejoró dentro de los equipos de trabajo, ya que utilizan plataformas que los mantienen conectados en todo momento, sin embargo, los teletrabajadores si vieron un problema, debido a que comentaron que es necesario mejorar

la comunicación en cuanto a la bajada de información de parte de las jefaturas a los trabajadores y potenciar además la comunicación dentro de los mismo departamentos. No obstante, la jefatura comentó que realizan reuniones diarias de 15 minutos para ponerse al día de las tareas y de cómo se encuentran los trabajadores, pero esto pareciera no ser suficiente para ellos, por lo que se debería ver otra estrategia para las bajadas de información, entendiendo además que se realizan otras reuniones a lo largo del día. Pese a esto, en base a los comentarios, se puede entender que no es necesario tener una cantidad excesiva de reuniones, debido a que esta situación les acorta los tiempos de trabajo. Por otra parte, en base a la información recopilada se puede apreciar la importancia que posee contar con una plataforma que facilite las reuniones y la conexión con los trabajadores.

Las situaciones mencionadas con anterioridad parecieran ser producto del contexto en el que estamos y del poco conocimiento de la modalidad, debido a que estos aspectos no se mencionaban en la literatura del teletrabajo en tiempos normales.

Respecto de la ley del teletrabajo (N°21.220), por parte de las jefaturas se pudo observar que, si bien sirve como una base para apegarse al teletrabajo, no está diseñada para un ambiente de crisis por lo que exige de igual modo la necesidad de normativas internas de las propias organizaciones en cuanto al desempeño del teletrabajo. Sin embargo, algo imprescindible que deben hacer es crear un anexo o modificación del contrato y facilitar los implementos necesarios para los trabajadores tal como lo indica la ley, situación que debe ser conocida por ambas partes, de hecho, de la muestra encuestada un alto porcentaje de trabajadores afirma tener conocimiento de lo que les faculta la ley del teletrabajo (Ver Ilustración 8).

En cuanto a los días de trabajo, se obtuvo que el hecho de trabajar los 5 días de la semana en esta modalidad es complejo y no perdurable en el largo plazo, por lo que se comenta que se deberían alternar los días de teletrabajo y de trabajo presencial, situación que se presenta de igual manera dentro de la literatura estudiada en cuanto a la modalidad de trabajo en el domicilio, donde Martín (2018), menciona que bajo esta modalidad suele ocurrir que los trabajadores teletrabajan 2 o 3 veces a la semana y los días restantes acuden a la empresa.

Finalmente, se logran recabar algunos aspectos tanto positivos como negativos que implica el teletrabajo (Ver Tabla 6). Si bien la mayoría de las ventajas y desventajas mencionadas se encuentran dentro de la perspectiva del teletrabajo tanto para la empresa como para los trabajadores en el marco teórico, un número no menos importante de estas

se puede interpretar que son netamente asociadas a la abrupta implementación del teletrabajo, acompañado de la poca cultura que existe en dicha modalidad y el contexto que engloba la crisis del COVID-19, donde algunas se pueden revertir, pero otras más bien son una consecuencia de las situaciones mencionadas con anterioridad.

A partir del marco teórico, se pudo obtener que, para los teletrabajadores, trae consigo una serie de beneficios y complicaciones, según Bottos (2003) & Saco (2007) encuentran ventajas relacionadas al **ahorro de tiempo y dinero en el traslado hacia sus trabajos y de regreso al hogar**. Además, mejora la calidad de vida al **equilibrar la vida laboral y familiar**, mayor **autonomía profesional o independencia en el desempeño de tareas**. Por el contrario, posee ciertos inconvenientes como lo son las **extensas jornadas laborales para aquellos trabajadores que posean continuas interrupciones de sus actividades con tareas domésticas**.

En base a lo expuesto anteriormente según la teoría y contrarrestando con la realidad, se puede apreciar que existen ciertas contradicciones en cuanto a las ventajas y desventajas que posee la modalidad del teletrabajo, como por ejemplo, equilibrar la vida laboral y familiar debido a que según lo expresado por la muestra en estudio, señalaron lo difícil que ha sido hacer la diferenciación entre la vida familiar y laboral, situación que puede darse debido a que en el contexto actual los integrantes del hogar deben permanecer en sus casas por la cuarentena obligatoria y por ende genera distracciones en el ámbito laboral y viceversa, lo que se contradice, ya que la literatura del marco teórico fue estudiada en tiempos de normalidad y por ende no contempla la situación de que todos los integrantes del hogar permanezcan en su domicilio y generen constantes interrupciones que alargan la jornada laboral y por ende dificultan aún más el tener tiempo para compartir con la familia.

Por otra parte, se menciona la independencia que se genera en el teletrabajo, sin embargo, dada la excesiva cantidad de reuniones realizadas no se permite que los teletrabajadores posean el tiempo necesario para realizar sus tareas de forma independiente, ya que muchas veces deben incluso recurrir a sus compañeros por ayuda fuera de la jornada laboral. Por último, se puede observar que un aspecto que no fue mencionado en el marco teórico, pero si por la muestra, es la problemática asociada a las conexiones de internet, pero esto se puede asociar principalmente a que se dio por el hecho de la crisis dada la alta demanda del servicio que se generó al estar toda la población en una cuarentena obligatoria.

#### - **Subcategoría Infraestructura**

En este aspecto, como se puede visualizar en la misma subcategoría del capítulo anterior, tanto las jefaturas como los trabajadores coinciden en la importancia de tener las herramientas necesarias para llevar a cabo el teletrabajo, debido a que muchas veces se generan complicaciones por fallas en el internet, en las cámaras, micrófonos, etc. Además, un aspecto importante a considerar es el hecho de utilizar una silla apropiada para estar trabajando en un periodo de tiempo prolongado, debido a que con el tiempo comienzan dolores posturales. A partir de esto, es que se puede observar la importancia de que las organizaciones le entreguen a sus teletrabajadores los equipamientos necesarios para poder desarrollar un trabajo óptimo, por lo que debiesen estudiar según cada uno de los casos cuáles son las necesidades, ya que dentro de las situaciones conversadas se pudieron ver distintos ejemplos o casos, como el hecho de que las personas poseen distintas capacidades de internet, por lo que hay trabajadores que no requieren que les faciliten un mejor internet, pero si a lo mejor una pantalla extra, así como también existen algunas personas que si requieren que se les facilite un buen internet, entre otros. Por otra parte, cabe mencionar que, si bien la mayoría de los trabajadores mencionó que contaban con un espacio apropiado para realizar su trabajo, un número no menos importante de estos afirmaron no contar con un espacio para poder desarrollar su trabajo en sus hogares de forma apropiada (Ver Ilustración 5), y varios coincidieron en que requieren la facilitación de los equipamientos necesarios para poder llevar a cabo el teletrabajo, sin embargo, en la literatura si se puede encontrar que existen lugares destinados para desarrollar teletrabajo, pero dada la contingencia no es factible de acceder a ellos.

Lo mencionado con anterioridad, coincide con lo expuesto en el marco teórico en cuanto a las variables que influyen en el teletrabajo y también con que es una obligación por parte de la empresa como se expresa en la actual ley del teletrabajo (N°21.220). De hecho, como se explicó en el marco teórico, Según Buira (2012), en el teletrabajo desde el domicilio, se debe tener presente poseer un espacio adecuado para trabajar continuamente por varias horas al día, sin embargo, no está al alcance de todos, la posibilidad de armar una oficina en su hogar debido a que cada vez son más reducidos los espacios en un domicilio, por ende, poseer un espacio apropiado en la vivienda puede ser un problema para algunos.

En cuanto a las TIC'S que se utilizan en el teletrabajo, se ha podido observar que es sumamente importante invertir en mayores costos de plataformas que faciliten la modalidad y permitan llevar a cabo el trabajo desde el domicilio, un aspecto fundamental que debe considerar una organización al implementar esta modalidad es contar con sistemas de

seguridad para proteger los archivos de la organización, ya que los teletrabajadores tendrán acceso a estos desde su hogar.

Las situaciones mencionadas, son consideradas por diversos autores en cuanto al uso del teletrabajo, sin embargo, los que abordaron todas las temáticas fueron Aduna, Chávez & Castillo (2017), quienes señalaron que se debe entender que para que el teletrabajo sea efectivo, se deben cumplir ciertas condiciones necesarias, como los son espacios adecuados como la **creación de una oficina** en algún lugar del hogar, en un lugar cerrado que esté **alejado de distracciones**, además de contar con una **silla cómoda** que no invite al sueño. Se debe contar también con un servicio de **internet que no presente fallas** y un **computador rápido**, además, se deben tener a mano aquellas herramientas que se vayan a necesitar como teléfono, computadora, impresora, cámara para videoconferencias, etc. El valor más importante que se debe tener para teletrabajar es la responsabilidad, ya que se debe **estar siempre disponible para comunicarse con supervisores, establecer horarios de oficina, y no mezclar labores personales con profesionales**. Finalmente, y no menos importante, se debe tener presente las **soluciones tecnológicas como programas o software en los computadores** y la **seguridad correspondiente para tener acceso a la red de la empresa**.

En cuanto a la realidad y lo expresado por los autores, se puede ver la importancia de contar con las herramientas necesarias para desempeñar el teletrabajo, pero dada la contingencia, no todas son posibles de cumplir, ya que por ejemplo en el caso de internet, se dificulta el hecho de que no presente fallas, debido a que hay una alta demanda del servicio dada la contingencia que involucra que todas las personas estén permanentemente en su domicilio. Además, recalcar la importancia de contar con un sistema de seguridad, ya que los trabajadores manejaran la información de la empresa directamente desde el hogar, situación que se cumple actualmente en la empresa y que la literatura asociada también recalca como un aspecto importante a considerar. Por último, lógicamente es complejo que todas las personas posean el mismo espacio dentro del hogar, pero en tiempos normales para aquellas personas que posean complicaciones con sus espacios en el domicilio, existe la posibilidad de asistir a telecentros, sin embargo, en el contexto de la crisis esta opción no es factible, por lo que la única alternativa es ambientar un lugar exclusivamente para teletrabajar e intentar no poseer distractores, para así facilitar en cierto modo el hecho de no mezclar la vida laboral con la familiar, y para eso los espacios deberían ser alejados de espacios comunes del hogar.

### - **Subcategoría Contexto**

Con la llegada de la crisis del COVID-19, la empresa debió migrar de manera imprevista al teletrabajo para mantener una distancia de al menos un metro entre las personas, esta medida la deberían adoptar todas las personas independientes si se encontrasen bien y no han tenido contacto con personas contagiadas, también implica la cuarentena, la cual consiste en restringir las actividades o separar a las personas que no están enfermas, pero pueden haber estado expuestas al virus (Organización Mundial de la Salud, 2020). Sin embargo, las empresas deben realizar las mismas funciones y labores que realizaban de manera presencial en la modalidad de teletrabajo. Situación abrupta que en un comienzo trajo complicaciones para el desempeño de las tareas en la muestra de estudio, no obstante, con el paso del tiempo aprendieron a llevar a cabo todas las tareas en los tiempos destinados, inclusive llegando a terminarla antes, por lo que la crisis no fue un impedimento para poder teletrabajar correctamente, como se mencionó en el capítulo anterior en subcategoría Contexto. Por otro lado, el hecho de contar con una cuarentena obligatoria generó una preocupación por aquellos trabajadores que viven solos, ya que si bien a todos les pasa la cuenta la pérdida del cara a cara el impacto para los que se encuentran en total soledad podría ser mayor.

En cuanto a los trabajadores, en su mayoría creen que las jefaturas han facilitado el trabajo a distancia (ver Ilustración 9), lo cual se puede atribuir a la flexibilidad que se ha dado entendiendo las circunstancias en las que están teletrabajando, donde las personas requieren que se les dé un espacio para realizar sus tareas hogareñas, como lo fue por ejemplo la ampliación del horario de colación; además de la nueva subgerencia encargada del levantamiento de información de las necesidades de los trabajadores, situación que también hace más amena la modalidad de trabajo, ya que permite conocer las necesidades de cada uno de los trabajadores.

Para finalizar, a pesar de que los teletrabajadores migraron a esta modalidad dada las circunstancias, lograron sentirse cómodos realizándola, de hecho, un alto porcentaje de ellos afirma que podría seguir realizando teletrabajo en el caso de que no existiera esta crisis (Ver Ilustración 10).

### - **Subcategoría Estructura Organizacional**

A partir de lo expuesto en el capítulo anterior en la misma subcategoría, se puede observar que si bien esta modalidad no modificó el organigrama oficial de la organización, sí fue necesaria la creación de una nueva subgerencia con el objetivo de realizar un

levantamiento de información en cuanto a la modalidad del teletrabajo en esta crisis, ya que, al no existir en un comienzo la cultura de teletrabajar, se vio necesario para poder obtener información de los teletrabajadores en cuanto a las necesidades y preocupaciones que tienen al realizar teletrabajo. Esto es con el fin de generar las mejores prácticas para realizar el teletrabajo y así poder tener una guía de cómo llevarlo a cabo de manera óptima. Lo que puede evidenciar la importancia que tiene el hecho de que un trabajador se encargue de recoger las necesidades de los teletrabajadores para entender según cada uno de los casos que implementos requieren para desarrollar el trabajo desde su hogar, ya que la organización no posee un conocimiento o experiencia previa de la modalidad y la ley no estipula que hacer en una circunstancia de crisis, además que no todos los trabajadores viven en las mismas circunstancias ni poseen las mismas necesidades.

#### **4.1.1. INTERRELACIÓN DE LA CATEGORÍA TELETRABAJO**

Dadas las subcategorías explicadas en el punto anterior, se pudo interpretar que para realizar el teletrabajo se deben tener en cuenta aspectos mínimos para un buen funcionamiento de este, alineando la gestión organizacional de la empresa con esta modalidad y de esta forma obtener resultados positivos. Para implementarlo, se puede usar como base la legislación del teletrabajo, ya que si bien esta no considera tiempos de crisis, si menciona aspectos que se deben cumplir como lo es la creación de un nuevo contrato o un anexo al ya existente, además de la facilitación del equipamiento necesario para realizar el teletrabajo, donde este último tiene un rol fundamental para que la modalidad implementada sea más amena para los teletrabajadores, otorgando equipos de trabajo como computadores, sillas, pantallas y cualquier tipo de artefacto que haga que su modalidad de teletrabajo en el domicilio sea lo más ambientada posible al lugar de trabajo.

Esta modalidad de trabajo se instauró durante una crisis pandémica, lo que se ha visto reflejado en desventajas que las organizaciones deben contrarrestar, sin embargo, con el contexto de la crisis no todas pueden ser resueltas, como lo es el alineamiento entre la vida familiar con la laboral de cada uno de los teletrabajadores. Sin embargo, si pueden contrarrestar desventajas y potenciar las ventajas que han surgido en la organización, para esto es necesaria una comunicación estable, continua y de calidad, es decir, realizar bajadas de información, comunicar tareas, resultados esperados, metas y objetivos a los teletrabajadores de forma ordenada y periódica, sin caer en el exceso de reuniones, para que de esta forma todos tengan claras las actividades que se deben realizar para alinear

las tareas con los objetivos de cada departamento con los de la organización y entregarles a los teletrabajadores una mayor flexibilidad.

## 4.2. CATEGORÍA: PRODUCTIVIDAD

### - Subcategoría Tiempo

En cuanto a la cantidad de reuniones que se tienen, se cree que en exceso no es necesario, ya que hay temáticas que no requieren ser abordadas en una reunión, debido a que aquellas instancias que en forma presencial se resolvían incluso en conversaciones de pasillo, en la actualidad se hacen muy demorosa de resolver, lo que además complica a los trabajadores con el desarrollo de sus tareas debido al tiempo perdido en estas, situación que fue mencionada por ambas partes de la muestra, lo cual fue mencionado en el capítulo anterior. Por otra parte, en cuanto a la jornada laboral, el horario oficial de trabajo no ha cambiado, pero sí se alargan las jornadas, ya que se generan más interrupciones a lo largo del día, por lo que los trabajadores deben continuar trabajando fuera del horario para cumplir con sus deberes, no obstante, independiente del alargue de la jornada no son más horas de trabajo. Dicha situación ha sido compleja de controlar debido a que también entre los mismos trabajadores se incitan a continuar trabajando cuando algún teletrabajador así lo requiere. Sin embargo, la mayoría de los teletrabajadores indican que trabajan productivamente entre 7 y 9 horas diarias (Ver Ilustración 6). Además, se debe entender que el tiempo que toma almorzar en esta modalidad no es el mismo que en la presencial, ya que ahora se requiere cocinar o atender a los hijos (entendiendo que la mayoría de los trabajadores viven con sus hijos (Ver Ilustración 3)), por lo que se produjo una flexibilidad en cuanto a este horario dejando un margen de tiempo, dentro del cual por ejemplo intentan no fijar reuniones, lo cual en un contexto de normalidad se daría de una forma distinta, ya que los hijos estarían en el colegio durante la jornada laboral, por lo que poseerían menores responsabilidades y mayor flexibilidad de tiempo. Por ende, se puede decir que, los tiempos de trabajo se ven altamente afectados, ya que, al trabajar desde el hogar se debe adaptar la vida laboral con la familiar, generando interrupciones de trabajo y utilizando mayores tiempos en realizar actividades relacionadas con el hogar. Por lo que, los tiempos de teletrabajo deben estar distribuidos de cierta forma que no invada la vida de los teletrabajadores con sus familias, generando horarios que permitan respetar la jornada laboral.

### **- Subcategoría Resultados**

En cuanto a la evaluación de desempeño realizada por la organización y expuesta en la misma subcategoría en el capítulo anterior, no es posible realizarla bajo esta modalidad de trabajo, debido a que mide parámetros que no se pueden visualizar en la distancia o detrás de una pantalla, por lo que se requiere buscar una nueva forma de medir el desempeño de los trabajadores y no perder el aumento de sueldos que se genera en base a la evaluación, además de las retroalimentaciones a los trabajadores debido a que estas son necesarias para mejorar el desempeño de estos. En el caso del cumplimiento de tareas, este no se ve afectado, ya que los trabajadores deben cumplir de igual manera con los plazos estipulados, por lo que la productividad dentro de los departamentos en estudio se ha mantenido e inclusive ha aumentado como comentan las jefaturas.

Dicha situación que hace compleja la evaluación de desempeño se puede deber además a que Bottos (2003), señala que al no haber un lugar físico de trabajo se pierde el control presencial, donde anteriormente los empleadores podían visualizar a los empleados trabajando, además se genera que los trabajadores de la empresa comienzan a perder el sentido de pertenencia de la organización, lo que genera que la empresa tenga una mayor necesidad de motivar a los trabajadores. Aun así, se presenta una oportunidad de mejorar el control a través de lo que son las herramientas tecnológicas, otorgando un seguimiento a las labores que realizan los trabajadores, de esta forma el empleador puede tener una completa visión del flujo de información y comunicar fluidamente las metas y objetivos para alinear el comportamiento de los trabajadores. Al momento de controlar el avance en las labores de los trabajadores, el empleador debe hacerlo analizando las tareas que se realizaron y no las horas que se trabajó, lo que cambiaría la visión que se tiene en las organizaciones presenciales al tener definido una cantidad de horas semanales que se deben cumplir.

Del párrafo anterior, se puede obtener que una alternativa para realizar una evaluación de desempeño mediante la modalidad del teletrabajo, sería cambiar el formato que utilizan para realizarlo, considerando parámetros que si se puedan medir en esta modalidad, y una opción, podría ser como ya se mencionó el hecho de realizar seguimientos con las herramientas tecnológicas que utiliza la organización, evaluando el cumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores en los plazos correspondientes.

### **- Subcategoría Comportamiento**

Como se mencionó en el capítulo anterior, en cuanto a la presente subcategoría, se puede decir que, respecto de la dimensión cultura organizacional, en la empresa en estudio, se pudo evidenciar que poseen una fuerte cultura, por lo que esta no se vio afectada a pesar de la crisis y el cambio de modalidad de trabajo, ya que los trabajadores enfrentaron la crisis con buena actitud a través del compromiso que estos sienten con la organización lo que genera que la productividad se mantenga o inclusive aumente. Sin embargo, de igual modo se debió generar un cambio que era inevitable y lógicamente necesario dada la modalidad, como lo es el hecho de trabajar sin papeles, situación que si bien en un comienzo trajo complicaciones con el paso del tiempo se aprendió a sobrellevar consiguiendo buenos resultados. No obstante, existe un aspecto importante que se debe cambiar en cuanto a la cultura organizacional, el cual es el respeto de la jornada laboral, ya que los mismos trabajadores se extienden de su horario e inclusive interrumpen y alargan los horarios de los demás.

En cuanto a la dimensión carga laboral que poseen los teletrabajadores, surgieron inquietudes por parte de ellos debido a que les solicitan los trabajos en un plazo acotado de tiempo. Situación que se da, debido a que la mayoría de los trabajadores mencionó recibir tareas de forma diaria (Ver Ilustración 13) y además sus jornadas se ven interrumpidas por constantes reuniones, lo que podría influir de forma negativa en el bienestar de los trabajadores y por ende en su desempeño, lo que se podría transformar en una amenaza para la organización. En cuanto a lo mencionado, por parte de la literatura, se señala que debe existir un acuerdo explícito entre el empleador y el empleado con lo que refiere a la gestión del trabajo, además debe existir un acuerdo sobre el objetivo específico de cada tarea a realizar, y, por último, deben acordar la coordinación del flujo de trabajo con respecto a los demás miembros del equipo y en algunos casos cuando exista diferencia horaria entre los miembros, será necesario fijar horas (Buirá, 2012).

Para finalizar, se puede entender que si una organización posee un buen compromiso por parte de los trabajadores, logrará tener una fuerte cultura organizacional que pese a los cambios no se debería ver altamente afectada, sin embargo, siempre se pueden encontrar aspectos que mejorar, como en este caso sería el aprender a respetar los horarios, situación que podría compensarse al generar menos interrupciones en los trabajadores en cuanto a reuniones y generando tareas semanales y así ellos tengan mayor tiempo para disponer y flexibilizar en el cumplimiento de sus funciones y sus propios intereses, lo que repercutiría en un mejor bienestar y por ende traería consigo mejores resultados en cuanto a la productividad.

### - **Subcategoría Bienestar Laboral**

En este punto se puede ver que, dentro de lo mencionado en los instrumentos de recolección de información, se ve necesaria la realización de actividades extraprogramáticas, es decir, algo fuera de la actividad laboral, debido a que se mencionó que el bienestar de los trabajadores no es sostenible a largo plazo bajo en esta modalidad como se mencionó en el capítulo anterior en la misma subcategoría, ya que, si bien están teletrabajando, lo están haciendo en un contexto de pandemia, por lo que no pueden realizar las actividades que hacían habitualmente como lo son por ejemplo salir a pasear, ir de compras, salir a tomarse un café, etc. Además, un punto no menos importante a considerar es que se mencionó tanto por parte de las jefaturas como de los trabajadores, el hecho de que el estar solo pasa la cuenta, ya que es necesario tener algún tipo de contacto (cara a cara) con otras personas sobre todo para aquellas personas que les es imprescindible la vida social en ámbitos laborales, de hecho según Buirá (2012), recalca que un problema no menos relevante, es el entorno personal del teletrabajador, en ámbitos psicológicos debido a la soledad en el trabajo, si bien la soledad ayuda a la concentración, las personas necesitan sentirse acompañadas y relacionarse con personas, no solo en el trabajo, sino que en cualquier actividad.

Situación que, en tiempos normales se solucionaría teniendo tanto días de trabajo presencial como en modalidad de teletrabajo, pero dada la contingencia por la cual surgió esta modalidad en la actualidad se dificulta poder compensar la falta de contacto con otros. Por otra parte, ambos puntos podrían servir para contrarrestarse, debido a que la opción de incorporar actividades extraprogramáticas podría compensar el hecho de que el bienestar no sea perdurable en el largo plazo. Además, la literatura señala que nace la necesidad de que el teletrabajador pueda relajarse y darse recesos para hacer actividades que no hayan sido previamente programadas con el fin de tener un poco de contacto, o realizar nuevas actividades que no podía realizar cuando trabajaba en una empresa debido a la rigidez horaria que poseía (Buirá, 2012). Aquí, se encuentra nuevamente con la importancia de poseer algún tipo de contacto y de realizar actividades extras, sin embargo, las alternativas viables para este contexto, podría ser llevar a cabo actividades extraprogramáticas dentro de la organización de forma virtual, como podría ser la realización de pausas activas, alguna actividad física, etc., otra opción sería darles la posibilidad a los teletrabajadores de organizar sus tiempos según sus propias necesidades, siempre y cuando estos cumplan con sus objetivos, ya que como se mencionó en la categoría del teletrabajo hoy en día no

se deben medir las horas trabajadas sino más bien las tareas realizadas. A partir de lo anterior, se podría lograr que los trabajadores tuviesen un bienestar sostenible en el tiempo y en consecuencia se mantendría o inclusive aumentaría la productividad de estos.

#### **4.2.1. INTERRELACIÓN DE LA CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD**

En cuanto a la categoría de productividad y lo explicado en el punto anterior respecto de sus subcategorías, se puede observar que el hecho de realizar reuniones en exceso no es positivo para la organización, debido a que les quita tiempo a los trabajadores para poder cumplir con sus tareas laborales, situación que podría traer complicaciones para la empresa en cuanto al rendimiento de los teletrabajadores en los tiempos estipulados para las tareas asignadas. Al quitarles tiempo de su jornada laboral, donde no pueden avanzar con sus trabajos y deben estar en constantes reuniones, trae como consecuencia que deban usar su tiempo libre en terminar labores pendientes, lo que por consiguiente perjudica el bienestar de estos, ya que no pueden conciliar su vida laboral con la familiar. Es por esto, que sería importante considerar fijar horarios en cuanto a reuniones y así no perjudicar a ningún trabajador con sus tareas, lo que en consecuencia permitiría que no se viese perjudicada la productividad de estos.

Hablando de tiempos, se debe entender que la jornada laboral ya no se debe evaluar en cuanto a las horas trabajadas, sino más bien en el cumplimiento de tareas de los trabajadores situación que puede ser controlada gracias a las herramientas tecnológicas, los plazos de las tareas y los objetivos específicos de estos deben acordarse por ambas partes y respetarse, por lo que nace la necesidad de tener una evaluación de desempeño nueva, la cual debe ser adaptable al teletrabajo evaluando las características que sí se pueden ver reflejadas detrás de una pantalla, como lo es el cumplimiento de tareas y metas.

Finalmente, en cuanto al bienestar laboral de los trabajadores, nace la necesidad de que la organización implemente actividades extraprogramáticas para sacar a los trabajadores en cierto modo de la rutina diaria del cumplimiento de las labores en el hogar y en el trabajo, además de darle la flexibilidad a los trabajadores de organizar sus tiempos en cuanto a sus propias necesidades, lo que podría hacer más amena la modalidad de trabajo en el contexto específico de la crisis. De esta forma su bienestar aumentaría, y por consecuencia también su productividad.

### 4.3. ANÁLISIS DEL TELETRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

A lo largo de esta investigación, se han evidenciado ciertas falencias y beneficios que ha traído consigo la implementación del teletrabajo en Chile dada la crisis del COVID-19, ya que se debe entender que esta crisis trajo una migración abrupta al teletrabajo y por ende no existía una cultura de trabajo al respecto, es por esto que se ha realizado un análisis en cuanto al teletrabajo específicamente en dicha contingencia para así poder esclarecer dudas en cuanto a su funcionamiento y que aspectos han sido fundamentales de considerar para no perder la productividad de los teletrabajadores, además de aquellos factores que serían importantes de corregir, con el fin de encontrar el alineamiento de los trabajadores con el teletrabajo para que estos continúen siendo productivos. Por lo que, se tomaron dos grandes categorías el Teletrabajo y la Productividad, las cuales al alinearse pueden generar una modalidad de teletrabajo con grandes rendimientos, buenos resultados y teletrabajadores contentos y amenos con el trabajo que realizan.

Para lograr lo anterior se debe tomar en cuenta ciertos parámetros y ejercer limitaciones en cuanto al uso de las reuniones, debido a que hoy en día las indicaciones de pasillo se convirtieron en reuniones extensas, por lo que, el primer punto a mejorar es quitar el exceso de reuniones dado que cantidad no es mejor que calidad, es decir, realizar las reuniones concisas, pero comunicar lo necesario para dar la libertad a los trabajadores de abordar las tareas y consultar cuando lo encuentren pertinente. Esta flexibilidad permitiría que los teletrabajadores tuviesen el tiempo y espacio suficiente para conciliar su vida familiar en sus hogares para así mejorar su calidad de vida, por consiguiente, el bienestar y así generar un buen desempeño en las jornadas de trabajo teniendo buenos resultados en cuanto a la productividad de estos. No obstante, dado el contexto de pandemia el bienestar y por consiguiente la productividad de los trabajadores se dificulta por el hecho de no poder salir a realizar actividades al aire libre, por lo que, la organización debería implementar un programa de actividades extraprogramáticas para contrarrestar el bajo ánimo que pudiese causar la cuarentena, sobre todo para aquellos trabajadores que viven solos. Aun así, según los resultados expuestos, se da que en la organización estudiada los teletrabajadores a pesar de verse afectados por la crisis pandémica han tomado una actitud de compromiso a la empresa, lo que puede reflejar la fuerte cultura organizacional que esta posee, por esto, es relevante potenciar la cultura de la empresa, para que cuando sucedan cambios abruptos o crisis esta pueda aun así lograr sus objetivos y metas. Por ende, se podría decir que en cuanto a la modalidad lo que influye a los teletrabajadores es el hecho

de no poder llevarla a cabo con la flexibilidad, condiciones y las opciones que entrega el teletrabajo en tiempos “normales” (llámese tiempos normales a aquellos momentos en los que no exista una crisis), sin embargo, una situación que si influye en la productividad de los trabajadores es cómo las jefaturas ayuden a hacer esta modalidad de trabajo más amena.

Para alinear la productividad con el teletrabajo se necesitará que los teletrabajadores posean el equipamiento necesario para trabajar desde el hogar, sabiendo que no todos los domicilios cuentan con los mismos espacios y por ende no están preparados de la misma forma para realizar teletrabajo, por lo que, la organización toma un rol fundamental en preparar los espacios de los teletrabajadores, utilizando a un equipo de personas que se encarguen de hacer un levantamiento de información para ver cada caso particular de los teletrabajadores y hacer envío de los instrumentos que requieran para efectuar su teletrabajo, sin embargo, hay herramientas que no pueden faltar por ningún motivo, como lo es una pantalla, notebook, acceso a internet, una silla de escritorio y audífonos, los cuales se consideran como los mínimos equipamientos que un teletrabajador debería tener desde su hogar, ya que solo así podrá tener un rendimiento adecuado. Por este motivo, las organizaciones deben estar preparadas al momento de tener que concurrir al teletrabajo, poseyendo los equipamientos disponibles para prestar, una rentabilidad que permita comprar licencias nuevas para los accesos y seguridad de los sistemas, capacitar a un equipo el cual se encargue de levantar la información de los teletrabajadores, estar conscientes de lo que está estipulado en el marco de la ley del teletrabajo apegándose a lo que dice, además de tener una postura de liderazgo firme para enfrentar las adversidades que se podrían generar. Por otro lado, los teletrabajadores también necesitarán estar preparados, adaptando en lo posible un espacio en sus hogares donde pueda trabajar concentradamente sin interrupciones, estar conscientes que se debe tener autodisciplina y buena organización para cumplir con las metas de las tareas dadas, además de estar preparado capacitándose acerca de herramientas tecnológicas nuevas que se podrían utilizar.

## **CAPITULO V: PROPUESTA MARCO DE UTILIZACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS**

A través del análisis e interpretación realizada, se pudo confeccionar la propuesta de un marco de utilización y buenas prácticas enfocado a realizar teletrabajo durante una crisis pandémica que implique una reacción inmediata y que permita que los trabajadores puedan continuar trabajando desde sus hogares, sin disminuir e inclusive aumentar la productividad basada en los trabajadores. En cuanto a buenas prácticas, estas cumplen un rol fundamental para alinear a la empresa con los teletrabajadores y no afectar la productividad de estos, donde se considerarán como buenas prácticas todos aquellos factores que influyan en un buen funcionamiento de la modalidad del teletrabajo como lo son sus variables, herramientas, implementos, TIC's, controles que se deben aplicar, entre otros. A partir de lo anterior, es que a continuación se mostrará un recuadro que compone 3 etapas importantes a desarrollar para poder tener un buen teletrabajo. Los aspectos considerados en estas etapas son basados en las subcategorías más relevantes que influyen en realizar una buena utilización de la modalidad especialmente en las áreas de administración y finanzas en el rubro de higiene y cuidado del hogar, el cual, puede ser extrapolado a más rubros que busquen alinear el teletrabajo con la productividad basada en los trabajadores en un contexto de crisis que limite el funcionamiento normal de una organización y de la población. Dado que en la teoría del teletrabajo y la legislación actual de Chile (ley N°21.220), no se encuentra mayor información de cómo implementar la modalidad específicamente en tiempos de crisis es que nace la importancia de esta guía para que las organizaciones no deban generar sus propios documentos internos con respecto a el funcionamiento de la modalidad, invirtiendo recursos y tiempo.

Para realizar el marco de utilización y buenas prácticas se definieron tres etapas, las cuales son Etapa previa al Teletrabajo, Etapa de implementación al Teletrabajo y por último la Etapa de Retroalimentación y Evaluación. Estas etapas son creadas con la intencionalidad de guiar a la organización en el momento que surge la crisis y se tenga que implementar el teletrabajo abruptamente.

La primera etapa describe las acciones que debe realizar la empresa al cambiar abruptamente la modalidad donde se deben establecer ciertos factores y parámetros relevantes para poder implementarlo en cuanto al establecimiento de tiempos, canales de información y TIC necesarias. La etapa que le sigue describe las acciones que se deben llevar a cabo mientras se está en dicha modalidad, la cual comienza con la realización de un contrato que establezca la nueva forma de trabajo, entregando todos los implementos y herramientas necesarias para poder cumplir las mismas funciones que en la oficina y realizar un control semanal del cumplimiento de tareas de los trabajadores. Finalmente, la

última etapa describe las acciones que se deben seguir para evaluar el funcionamiento que han tenido los trabajadores en dicha modalidad a través de una evaluación de desempeño y decidir si se continuará o no con esta modalidad dependiendo de los factores externos dada la contingencia, en el caso de continuar se procede nuevamente a la Etapa de Implementación realizando las modificaciones necesarias y omitiendo la realización del contrato.

Todas las etapas son hechas con el fin de mejorar la productividad basada en las personas, cuidando su bienestar e incorporando los equipamientos que sean necesarios para realizar teletrabajo en un contexto de crisis. Para complementar las actividades a realizar en cada una de las etapas, se especificaron a continuación sugerencias y aspectos importantes que la organización debe considerar al momento de implementar el teletrabajo, los cuales serán explicados más adelante.

Tabla 7: Marco de Utilización y Buenas Prácticas.

<b>Etapas Previas al Teletrabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir tiempos de trabajo como, horarios de reuniones, duración de tiempo de colación y horas de disponibilidad para conectarse. De esta forma se asegura que los teletrabajadores sepan cuando podrán contactar a sus compañeros y cuando podrían surgir reuniones y así respeten dichos horarios (Subcategoría Tiempo).</li> <li>✓ Definir canales de información, estableciendo cuales son los oficiales, cuál será la plataforma que se utilizará para realizar reuniones e indicar el canal directo que permita a los teletrabajadores realizar consultas de forma rápida (Subcategoría Infraestructura).</li> <li>✓ Invertir en TIC'S como softwares para la seguridad de los servidores, plataforma para reuniones, internet de calidad para los teletrabajadores. Además de una plataforma para verificar el cumplimiento de tareas de los trabajadores (Subcategoría Infraestructura).</li> <li>✓ Verificar los recursos y equipamientos tecnológicos con los que cuentan los teletrabajadores, además de sus habilidades para trabajar con ellos (Subcategoría Infraestructura).</li> <li>✓ Definir y delimitar funciones entre jefaturas.</li> </ul>
<b>Etapas de Implementación del Teletrabajo</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En primer lugar, al momento de comenzar con la modalidad deben incorporar un contrato o un anexo al ya existente que especifique que los trabajadores están bajo dicha modalidad como lo establece la ley del teletrabajo N°21.220 (Subcategoría Gestión Organizacional).</li> <li>✓ Establecer un plan de trabajo con cada trabajador (Subcategoría Gestión Organizacional).</li> <li>✓ Realizar una bajada de información luego de que las jefaturas tomen decisiones, donde cada jefe de área se reúna con su equipo para comunicarlas (objetivos, metas, tareas y resultados esperados), además de establecer los plazos correspondientes a cada uno (Subcategoría Gestión Organizacional).</li> <li>✓ Ser claros en las metas, objetivos y resultados esperados para asegura que no exista ningún tipo de ambigüedad, todo esto con el fin de otorgar al teletrabajador mayor autonomía en la realización de sus tareas asignadas (Subcategoría Gestión Organizacional y Resultados).</li> <li>✓ Facilitar a los trabajadores los implementos necesarios para realizar teletrabajo, como lo son computador, internet, audífonos, silla de escritorio, pantalla extra, además de todas aquellas herramientas que suele utilizar para poder desarrollar su trabajo en la oficina (Subcategoría Infraestructura).</li> <li>✓ Generar capacitaciones sobre el funcionamiento de herramientas tecnológicas nuevas a incorporar para facilitar el teletrabajo.</li> </ul>
<b>Etapa de Retroalimentación y Evaluación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una evaluación de desempeño anual, a través de sistemas de información, donde se evalúen a los trabajadores por el cumplimiento de tareas y metas. (Subcategoría Resultados)</li> <li>✓ Decidir si se continuará con el teletrabajo o se cambiará la modalidad.</li> <li>✓ Generar un plan de regreso a la modalidad presencial en caso de que la empresa así lo quiera.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

→ **ASPECTOS IMPORTANTES PARA CONSIDERAR:**

- La comunicación cumple un rol fundamental para poder llevar a cabo un teletrabajo correcto y con buenos resultados en cuanto a productividad, por esta razón, se deben

incorporar normas a seguir en cuanto a la comunicación al momento de definir los plazos de las tareas asignadas a cada trabajador y como equipo (Subcategoría Gestión Organizacional).

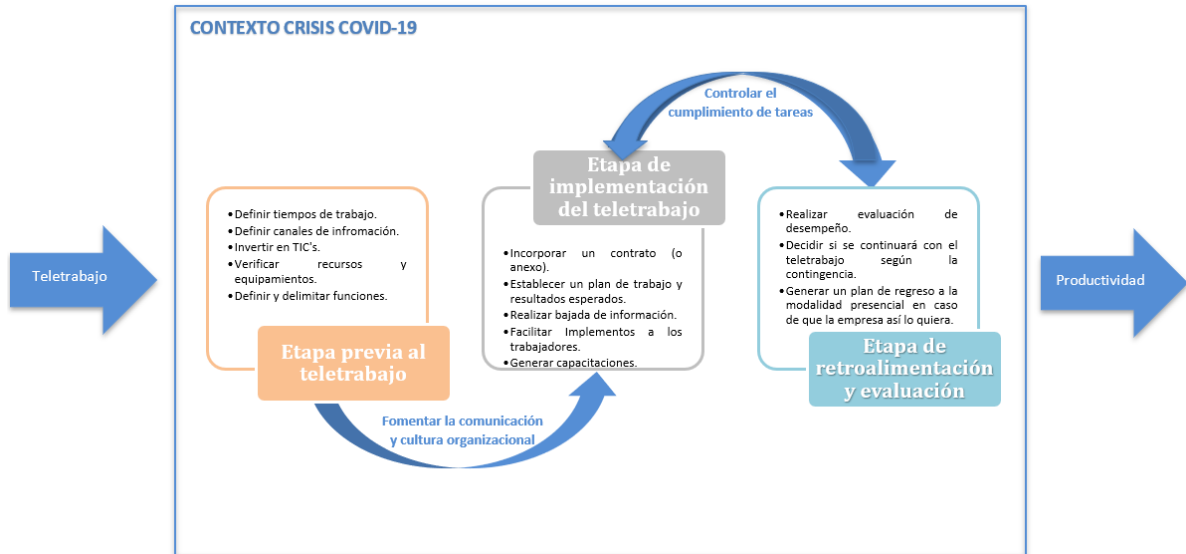
- Se debe potenciar la cultura organizacional en base al compromiso hacia la organización y el respeto a los demás teletrabajadores en todo momento (Subcategoría Comportamiento).
- En la primera etapa el teletrabajador debe comenzar a ambientar su hogar disponiendo un espacio exclusivo para teletrabajar y realizar un catastro de aquellos implementos que requerirá para poder cumplir las mismas funciones que realizaba en la oficina (Subcategoría Infraestructura).
- Los teletrabajadores deben tener conocimiento de a quién y cómo acercarse al momento de tener problemas referentes a ámbitos tecnológicos.
- Realizar un control del cumplimiento de tareas de los trabajadores cada semana a través de alguna herramienta tecnológica y reuniones de no más de 30 min diarios por equipo para ver los avances, aclarar dudas grupales y ver el estado de los trabajadores. (Subcategoría Resultados)

→ **SUGERENCIAS:**

- Se sugiere considerar la incorporación de un rol en la organización que se encargue de realizar un levantamiento de información en cuanto a la modalidad del teletrabajo, quien deberá recoger las necesidades de cada uno de los trabajadores en cuanto a las herramientas que requiera para realizar teletrabajo y cómo se encuentra su estado tanto de salud física como mental periódicamente, atendiendo sus dudas con respecto a la modalidad, la ansiedad que podría generar y empatizar con ellos. Además, este cargo debe levantar una encuesta una vez al mes para los teletrabajadores, el cual debe incorporar una serie de preguntas con relación a necesidades que han ido surgiendo a medida que se realiza el teletrabajo, de esta forma, al momento de obtener los resultados se pueden implementar mejoras en cuanto a las respuestas obtenidas (Subcategoría Estructura organizacional).
- Realizar actividades extraprogramáticas por parte de la organización como talleres de yoga, meditación, pausas activas, entre otros. Con el fin de darle a los trabajadores un espacio para ellos y demostrar el compromiso que tiene la empresa con el bienestar de

los trabajadores. Además de aprovechar de promover la salud física alentando a mantener alimentación saludable (Subcategoría Bienestar laboral).

Ilustración 15: Esquema Marco de Utilización y Buenas Prácticas.



Fuente: Elaboración propia.

→ **LIMITANTES PARA LOS TELETRABAJADORES:**

- Deben estar disponibles para conectarse en el horario de la jornada laboral.

→ **LIMITANTES PARA LA ORGANIZACIÓN:**

- Cambios en los factores externos de la organización en cuanto a la contingencia.
- Recursos con los que cuenta la organización, por ejemplo, en cuanto al equipamiento que posea para asignar a los trabajadores.

## CONCLUSIONES

El teletrabajo desde sus inicios ha estado directamente relacionado a las crisis, ya que se ha visto como una oportunidad para continuar con las labores justamente en hechos críticos de la historia de la humanidad y hoy en día se ha presentado como una instancia

para continuar con las labores de las organizaciones pese a la presencia de una crisis pandémica que afectó el funcionamiento normal del día a día de todos a nivel mundial. Donde muchas organizaciones se debieron enfrentar a una forma de trabajo sin experiencia o con una experiencia sumamente escasa, donde todos los miembros de la organización debieron afrontar un escenario incierto en cuanto a prioridades y las tareas que debían realizar, y a su vez tuvieron que enfrentar desafíos como la separación de su equipo de trabajo desde distintos lugares, donde además debieron adaptar horarios para cumplir con sus deberes del hogar y familiares. Donde la empresa tomó un rol fundamental apoyando a los trabajadores para disminuir el impacto de la nueva modalidad y la contingencia en el bienestar de estos. Sin embargo, este apoyo se logrará solamente si las jefaturas establecen e informan cuáles son los objetivos, metas y resultados esperados en las tareas asignadas, ya que así podrán entregarles una mayor flexibilidad a los trabajadores y por ende cooperar en la conciliación de la vida laboral y familiar para que no se vea afectado el bienestar y en consecuencia la productividad de estos.

A partir del escenario de la crisis pandémica, nació la necesidad de estudiar como las empresas han enfrentado el acontecer para continuar con sus labores en un escenario completamente desconocido, donde tenían la necesidad de seguir funcionando pese a que la información que se tenía sobre el teletrabajo había sido estudiada en tiempos “normales”. Es dada esta incertidumbre que se dio por una migración abrupta a una modalidad desconocida de trabajo que nació la necesidad de investigar a través de la realización de un análisis del teletrabajo en la productividad de las personas durante la crisis del COVID-19 como esta contingencia ha influido en el desempeño de los trabajadores, para averiguar si la productividad ha disminuido, se ha mantenido o ha aumentado.

Por esa razón, nació el objetivo de proponer un marco de utilización y buenas prácticas del teletrabajo para de esta forma potenciar la productividad de los teletrabajadores. Por lo que, gracias a la realización de un marco teórico donde se recopilaron las características, ventajas, desventajas, regulaciones, variables y los factores críticos del éxito de la modalidad de teletrabajo, permitió tomar dos grandes categorías para el estudio, siendo estas el teletrabajo y la productividad, donde a su vez cada una de estas poseía subcategorías con una serie de dimensiones que se establece que permiten a una organización operar de forma eficaz, por ende, se debían estudiar estas mismas bajo el escenario de la crisis pandémica, para poder visualizar si la productividad basada en los teletrabajadores disminuyó, se mantuvo o aumentó.

Para generar el análisis de los factores que componen el teletrabajo, se estudió el caso de la empresa Demaria, perteneciente al rubro de higiene y cuidado del hogar, la cual tuvo alzas significativas, por lo cual mantener la productividad se transformó en algo esencial para la organización. Se evaluaron específicamente las áreas de administración y finanzas debido a que en su totalidad se encontraban teletrabajando. Tanto las jefaturas como teletrabajadores fueron medidos a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos mixtos, donde se llevó a cabo una encuesta a las jefaturas y se realizó una entrevista a los teletrabajadores.

En cuanto a las jefaturas, se vio la perspectiva en base al funcionamiento del teletrabajo y productividad de sus trabajadores, y a su vez, se consultó a los teletrabajadores información de su entorno, cómo estos lo percibían, cómo les influyó y cómo respondieron en el teletrabajo, además se les consultó por algún cambio que podría mejorar su experiencia teletrabajando. De esa forma se pudo diagnosticar cómo era la real utilización del teletrabajo, notando aquellas diferencias que existían con la literatura incorporada en el marco teórico, lo cual permitió identificar cuáles son los factores que influyen en mayor medida en generar productividad en los trabajadores, clasificando en las categorías de teletrabajo y productividad y en subcategorías como por ejemplo la comunicación de estos, los comportamientos que han obtenido, la forma en que miden resultados, entre otros, con el fin de potenciar a los teletrabajadores en base a su productividad existiendo una crisis sanitaria presente en el entorno, la cual dificulta la realización de un teletrabajo como se especifica en la literatura. Al momento de tener las interpretaciones, se diseñaron prácticas que podrían fomentar aquellos factores de éxito y contrarrestar los factores críticos que podrían perjudicar el objetivo de mantener y mejorar la productividad de las personas durante el teletrabajo.

El marco de utilización y buenas prácticas está enfocado en la organización, específicamente a las áreas de administración y finanzas, la cuales toman un rol fundamental en la implementación eficaz de la modalidad, velando por todos sus teletrabajadores que de maneras distintas enfrentan la situación de trabajar desde su hogar, en la mayoría de los casos con más convivientes, y aun así deben mantenerse alineados con los objetivos de la organización. Por esto, la organización debe tomar acción en cuanto a implementar las mejores prácticas para llevar a cabo el teletrabajo manteniendo la productividad de sus teletrabajadores a pesar de encontrarse en un contexto de crisis e incertidumbre.

Para definir las mejores prácticas se tomaron en cuenta las categorías de teletrabajo y productividad, donde en teletrabajo se encuentran subcategorías relacionadas con el funcionamiento de este, haciendo alusión a la gestión organizacional para diagnosticar la forma en que la comunicación y modalidad influyen y han debido cambiar para continuar con las labores desde sus hogares en contexto de crisis, definiendo las formas en que estas pueden mejorar para que el teletrabajo se ejerza de forma fluida y sin ambigüedad, además, de que estas prácticas deben estar dentro del marco de ley que estipula la legislación relacionada al teletrabajo en Chile, por último, en la categoría de teletrabajo se evaluó cómo la estructura organizacional debió cambiar y adaptarse a la modalidad, entendiendo que la forma de comunicar cambió y las necesidades de los trabajadores aumentaron considerablemente. Por otro lado, en la categoría de productividad se relacionó a subcategorías que demuestran y explican los resultados que podría tener la organización, como el tiempo en el cual se destina a teletrabajar, siendo este un factor crítico en la modalidad debido a las largas jornadas laborales, influyendo en la cultura organizacional y los comportamientos que los teletrabajadores mantuvieron, adoptaron o hacen falta para mejorar la productividad y el desempeño que pudiesen tener, tomando como base la importancia en el bienestar de estos, ya que, sin un bienestar sostenible en los teletrabajadores, la productividad de ellos tampoco lo será, siendo esto contraproducente para la organización.

Dado lo anterior mencionado, es que el marco de utilización y buenas prácticas será una herramienta útil para la organización, donde podrá establecer y proponer reglas a los teletrabajadores para trabajar bajo una modalidad completamente nueva sin perder la productividad de estos, entendiendo que hoy en día está presente una crisis sanitaria donde las personas deben evitar salir y/o adaptarse a los cambios que pudiesen ir surgiendo en el contexto de la pandemia, situación que podría implicar que se continúe en teletrabajo o que permita retornar a una modalidad presencial.

Sin duda en Chile, aún queda mucho por avanzar en cuanto a la modalidad del teletrabajo, sobre todo si esta fue inserta en tiempos de crisis bajo una población trabajadora que no tenía cultura acerca de su funcionamiento, lo que hace sentido a la teoría, dado que el teletrabajo desde sus inicios siempre ha sido una opción de trabajo en tiempos de crisis. Se puede observar que siempre que exista una situación donde haya una crisis que limite a las personas a continuar con su funcionamiento “normal” se recurrirá al teletrabajo para que las empresas puedan seguir operando pese a las circunstancias, y dado el volumen con el que se dio con la última crisis, es decir la pandemia del COVID-19,

y la opinión entregada por los teletrabajadores, se podría decir que el teletrabajo es una modalidad que llegó para quedarse.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, A., Chávez, E., & Castillo, A. (2017). Liderazgo situacional y la implementación del Home Office. *Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales*. Retrieved from <http://remineo.org/repositorio/libros/dcoal/wp-content/uploads/2017/08/05-Implementacion-de-practicas.pdf#page=135>
- Alcat, E. (2008). ¿Crisis? Sí, gracias. *Revista de Comunicación*. Retrieved from <http://pdfs.wke.es/2/9/1/3/pd0000022913.pdf>
- Bain, D. (1985). *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Banco Mundial (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2020). Ley Num 21.220. Retrieved from [https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma\\_plana?org=&idNorma=1143741](https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma_plana?org=&idNorma=1143741)
- Bolívar, A., Cabrera, A., & Real, M. (2015). Teletrabajo desde la percepción del teletrabajador. *Repositorio Universidad Piloto*. Retrieved from <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3053/00002248.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bottos, A. V. (2003). *Teletrabajo: Su protección en el derecho laboral*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: Entre el mito y la realidad*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3a. ed).
- Derrick, J. & Yulin F. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/222048886\\_Individual\\_social\\_and\\_situational\\_determinants\\_of\\_telecommuter\\_productivity](https://www.researchgate.net/publication/222048886_Individual_social_and_situational_determinants_of_telecommuter_productivity)

- Economipedia. (2020). Crisis Económica. *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/crisis-economica.html>
- El Economista. (2020). Crisis del COVID-19 generó 1,7 millones de nuevos compradores online en América Latina. *El Economista*. Retrieved from <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/10503823/04/20/Crisis-del-COVID19-genero-17-millones-de-nuevos-compradores-online-en-America-Latina.html>
- González, A., Flores, K., & Vera, V. (2014). Gestión del Cambio y el Teletrabajo. *Repositorio Institucional Universidad de Medellín*. Retrieved from <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/385/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20y%20el%20teletrabajo.pdf?sequence=1>
- Guerra, O. (2019). Impacto del teletrabajo percibido por un grupo de gestores de recursos humanos de la ciudad de Bogotá. *Repositorio Institucional Universidad EAFIT*. Retrieved from [https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/13596/Olga\\_GuerraBonet\\_2019.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/13596/Olga_GuerraBonet_2019.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/332136134\\_Las\\_habilidades\\_del\\_teletrabajador\\_para\\_la\\_competitividad](https://www.researchgate.net/publication/332136134_Las_habilidades_del_teletrabajador_para_la_competitividad)
- Henríquez, H., Cárdenas, A., & Selamé, T. (2005). TRABAJO A DOMICILIO EN EL SIGLO XXI: Tres miradas sobre el teletrabajo. *Dirección del Trabajo*. Retrieved from [https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-88985\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-88985_recurso_1.pdf)
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Retrieved from <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jackson, P., & Van der Wielen, J. (2002). Teleworking: International Perspectives. Retrieved from <http://ce.sharif.ir/courses/89-90/2/ce221-1/resources/root/TELEWORKING-%20INTERNATIONAL%20PERSPECTIVES.pdf>
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Nuñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Redalyc Amelica*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>

- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.*
- Olave, R. (2019). Teletrabajo: una opción que toma fuerza. *La Tercera*. Retrieved from <https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/teletrabajo-una-opcion-toma-fuerza-tras-estallido-social/913211/>
- Organización Internacional del trabajo. (2013). Las ventajas del trabajo a distancia. *Organización Internacional del trabajo*. Retrieved from [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_208161/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang--es/index.htm)
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Alerta y Respuestas Mundiales (GAR). Retrieved from [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/es/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/)
- Organización Mundial de la Salud. (2017). Acción sanitaria en las crisis humanitarias. Retrieved from <https://www.who.int/hac/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Retrieved from <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Osio, L. (2010). El teletrabajo: Una opción en la era digital. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/45376896\\_El\\_Teletrabajo\\_Una\\_opcion\\_en\\_la\\_era\\_digital](https://www.researchgate.net/publication/45376896_El_Teletrabajo_Una_opcion_en_la_era_digital)
- Ovalle, C. (2020). Estudio de Mercado Libre expone aumento en ventas online y categorías más demandadas en la pandemia. *BioBioChile*. Retrieved from <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2020/04/23/estudio-de-mercado-libre-expone-aumento-en-ventas-online-y-categorias-mas-demandadas-en-la-pandemia.shtml>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). Definición de crisis. Retrieved from <https://definicion.de/crisis/>
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis, P., & Vela, M. (2008). Factores Explicativos de la Difusión del Teletrabajo. *Revista Economía Industrial*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/28232782\\_Factores\\_explicativos\\_de\\_la\\_difusion\\_del\\_teletrabajo\\_una\\_revision\\_de\\_la\\_literatura\\_empirica](https://www.researchgate.net/publication/28232782_Factores_explicativos_de_la_difusion_del_teletrabajo_una_revision_de_la_literatura_empirica)

- Polanco, K., Reyes, J., & García, M. (2015). Competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia. Retrieved from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.02.pdf>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. Retrieved from <https://dle.rae.es>
- Remy, P. (2015). *Manejo de crisis. ¿qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Revista Inversión (2020). España, a la cola de Europa en teletrabajo. *Revista Inversión*. Retrieved from [https://www.finanzas.com/consumo/espana-a-la-cola-de-europa-en-teletrabajo\\_13569026\\_102.html](https://www.finanzas.com/consumo/espana-a-la-cola-de-europa-en-teletrabajo_13569026_102.html)
- Saco, R. (2007). El teletrabajo. *Revistas PUCP*. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2954/2857>
- Significados. (2019). Significado de Crisis Ambiental. *Significados*. Retrieved from <https://www.significados.com/crisis-ambiental/#:~:text=Las%20crisis%20ambientales%20se%20caracterizan,regeneraci%C3%B3n%20de%20los%20recursos%20naturales.>
- Sumanth, D. (1998). *Total Productivity*. Retrieved from [https://books.google.cl/books?id=mLAv09ocvTsC&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=mLAv09ocvTsC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Velásquez, C. (2017). Teletrabajo: Una Revisión Teórica Sobre Sus Ventajas y Desventajas. *Repositorio UEES*. Retrieved from <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2353/1/Paper%20Final-1.pdf>
- Villafrade, A., & Palacios, J. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. Retrieved from [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-98952013000200003](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952013000200003)
- VirtualNet. (2016). ¿De Dónde Viene El Teletrabajo?. *Blog VirtualNet*. Retrieved from <https://blog.virtualianet.com/donde-viene-teletrabajo/>

## ANEXOS

Anexo N°1: Tabla de validación de las preguntas que debieron completar los expertos.

Tabla 8: Validación de las preguntas

Pregunta	Congruencia					Claridad					Sesgo	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No
Observaciones												

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°2: Instrumentos de recolección de información:

- **ENTREVISTA**

1. ¿Cuáles considera que son las ventajas de la implementación del teletrabajo para la empresa? ¿por qué?
2. ¿qué desventajas considera que ha generado la implementación del teletrabajo para la empresa? ¿por qué? ¿cuáles considera usted que pudiesen ser oportunidades de mejoras para estas desventajas?
3. ¿la nueva ley del teletrabajo N° 21.220 les ha servido para articular con mayor facilidad la implementación del teletrabajo? Explique cómo les ha servido.
4. Con respecto a la migración del teletrabajo, aquellos trabajadores que han necesitado nuevos equipamientos, ¿se les han facilitado?
5. Según su percepción ¿cómo ha sido el cambio en la comunicación que hay entre el equipo de trabajo en el contexto de teletrabajo?
6. Con respecto a la migración del trabajo presencial al teletrabajo ¿cuál ha sido la diferencia en los canales de información que se han usado? (por ejemplo, softwares, cambios estructurales, inversiones, etc.)
7. ¿usted ha notado alguna diferencia en temas de la seguridad de la información entre antes de teletrabajo y después en teletrabajo?
8. Si es que en su empresa realizaran evaluaciones de desempeño a sus trabajadores ¿cómo lo hacen? ¿hubo alguna diferencia con el teletrabajo?
9. ¿hubo cambios en la cultura organizacional de la empresa al pasar de una modalidad presencial al teletrabajo? ¿en qué pudo notar estos cambios?

10. Han existido conversaciones sobre mantener el uso del teletrabajo cuando se vuelva al trabajo presencial ¿esta información es oficial o se la han planteado entre los trabajadores?
11. ¿existió alguna modificación en el horario de trabajo en modalidad presencial vs teletrabajo?
12. Mediante esta modalidad, ¿considera que se ha generado un cambio de productividad de sus trabajadores? Profundice.
13. En cuanto a la estructura de la empresa, ¿hubo alguna modificación en la estructura organizacional con la migración al teletrabajo? Profundice.
14. ¿existe alguna diferencia que pueda notar con respecto al trabajo presencial y teletrabajo en temáticas relacionadas al bienestar de los trabajadores?
15. Con respecto a las diferencias del trabajo presencial y teletrabajo, ¿han debido incurrir en costos que no habían sido presupuestados para el presente año? ¿cuales?

- **ENCUESTA**

Cabe mencionar que, en la encuesta real las alternativas se encontraban hacia abajo, sin embargo, por temas de espacio se verán escritas hacia el lado.

1. Área en la que trabajo

Finanzas  Control de gestión  Contabilidad  TI y Procesos  Otro

2. Género

femenino  masculino  prefiero no responder

3. Edad

entre 23 y 27 años  entre 28 y 32 años  entre 33 y 37 años  entre 38 y 42 años  43 años o más

4. Indique con quien vive en su domicilio: solo, con padres, hijos, pareja, amigos (puede marcar más de una)

solo  padres  hijos  pareja  amigos  otro

5. Me costó la adaptación a la modalidad del teletrabajo (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)

1 muy en desacuerdo  2 en desacuerdo  3 neutral  4 de acuerdo  5 muy de acuerdo

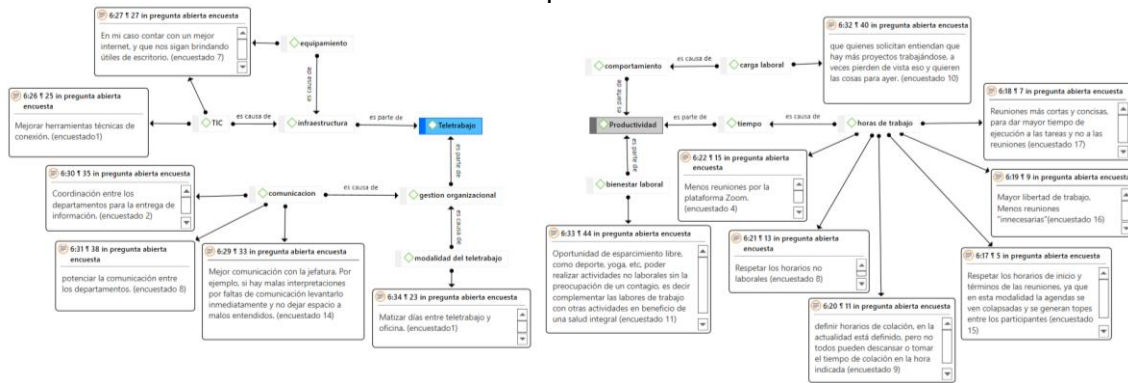
6. Cuento con un espacio adecuado para realizar mi trabajo (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)

1 muy en desacuerdo  2 en desacuerdo  3 neutral  4 de acuerdo  5 muy de acuerdo

7. ¿cuántas horas estoy realizando productivamente teletrabajo en una jornada diaria?  
1hr-3hrs 4hrs-6hrs 7hrs-9hrs 10hrs-más
8. Siento que me es más difícil realizar el trabajo en esta modalidad (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)  
1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5 muy de acuerdo
9. Soy consciente de lo que indica la ley del teletrabajo acerca de la modificación del contrato y la proporción de herramientas necesarias para realizar el teletrabajo, entre otros elementos de importancia (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)  
1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5 muy de acuerdo
10. Creo que las jefaturas han facilitado el trabajo a distancia (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)  
1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5 muy de acuerdo
11. La crisis sanitaria del COVID-19ha afectado mi estado de ánimo (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)  
1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5 muy de acuerdo
12. Pienso que podría realizar teletrabajo en el caso de que no existiera una crisis sanitaria que implicara una cuarentena (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)  
1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5 muy de acuerdo
13. Estoy satisfecho con mi desempeño con la modalidad de teletrabajo (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)  
1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5 muy de acuerdo
14. Considero que tengo mayores responsabilidades al trabajar desde el hogar (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)  
1 muy en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 neutral 4 de acuerdo 5 muy de acuerdo
15. Me asignan tareas de forma  
diaria semanal mensual
16. ¿cuántos metros cuadrados posee el domicilio donde realiza su teletrabajo?  
 menos de 30m<sup>2</sup>  entre 31m<sup>2</sup> y 60m<sup>3</sup>  entre 61 m<sup>2</sup> y 90m<sup>2</sup>  entre 91m<sup>2</sup> y 120m<sup>2</sup>  más de 121m<sup>2</sup>
17. ¿Qué cambio realizaría usted en la modalidad de teletrabajo para potenciar su productividad?

Anexo N°4: Respuestas de los encuestados en el ámbito de las categorías Teletrabajo y Productividad:

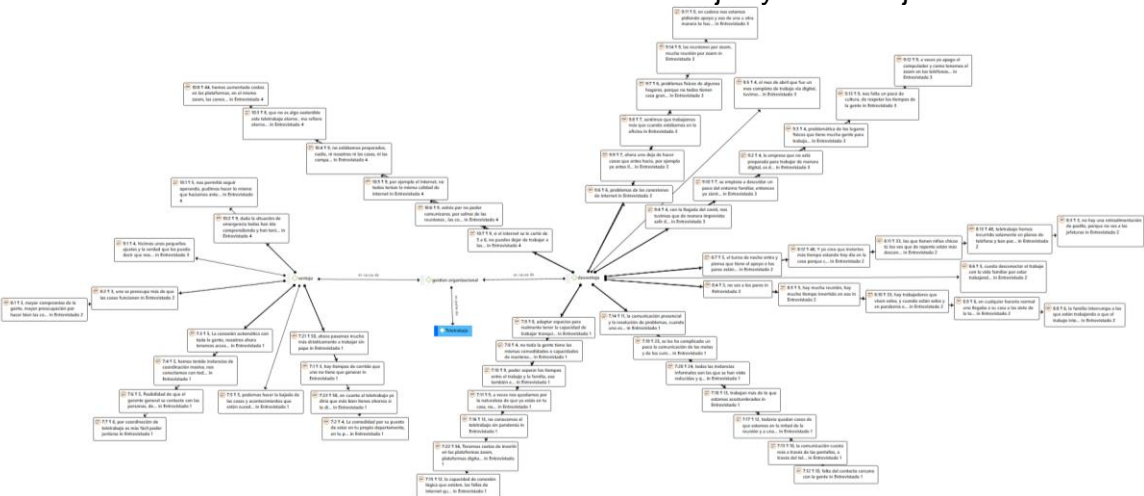
Ilustración 16: Respuestas de los encuestados



Fuente: ATLAS.ti

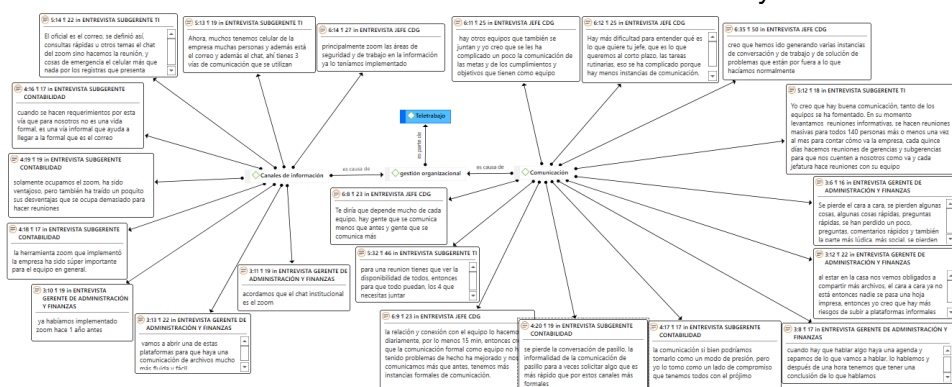
Anexo N°6: Citas de los entrevistados en cuanto a Categorías, Subcategorías y Dimensiones del estudio:

Ilustración 17: Dimensiones ventajas y desventajas



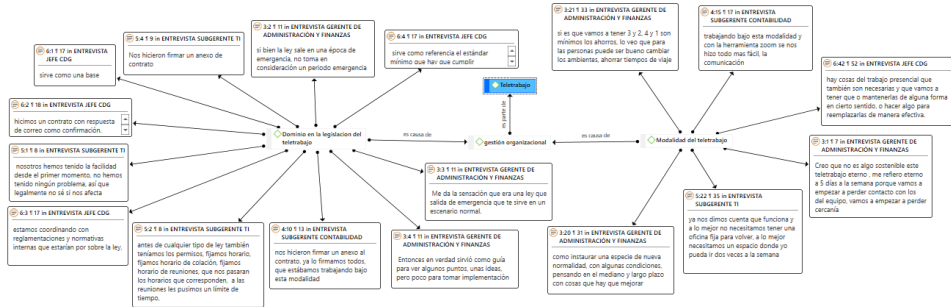
Fuente: ATLAS.ti

Ilustración 18: Dimensiones Canales de información y Comunicación



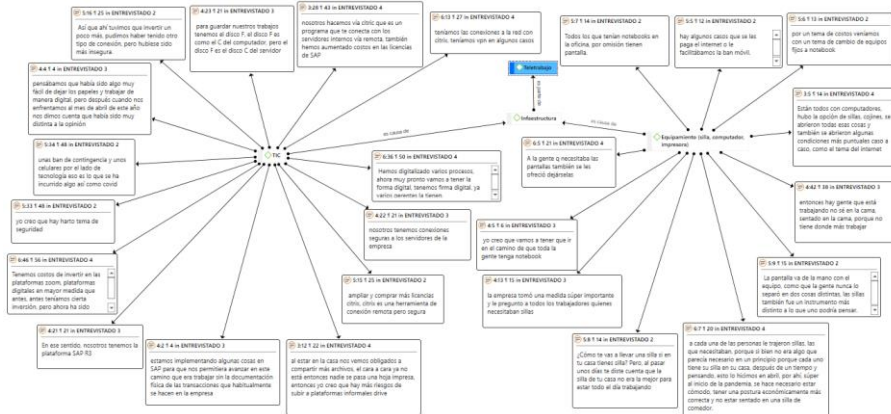
Fuente: ATLAS.ti

## Ilustración 19: Dimensiones Dominio en la legislación del teletrabajo y Modalidad del teletrabajo



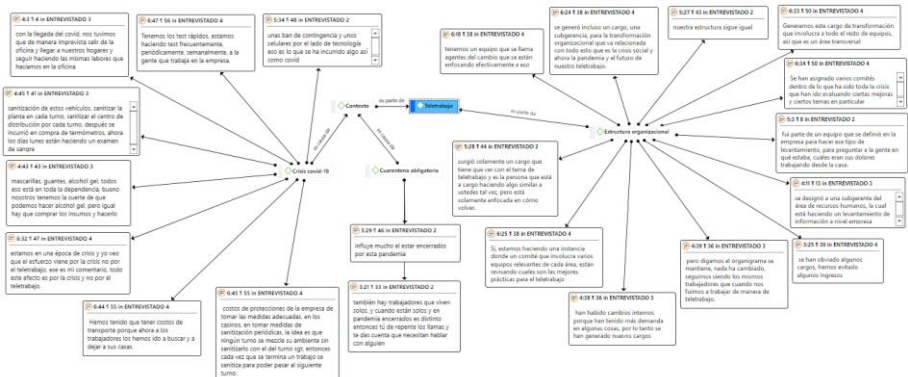
Fuente: ATLAS.ti

## Ilustración 20: Subcategoría Infraestructura



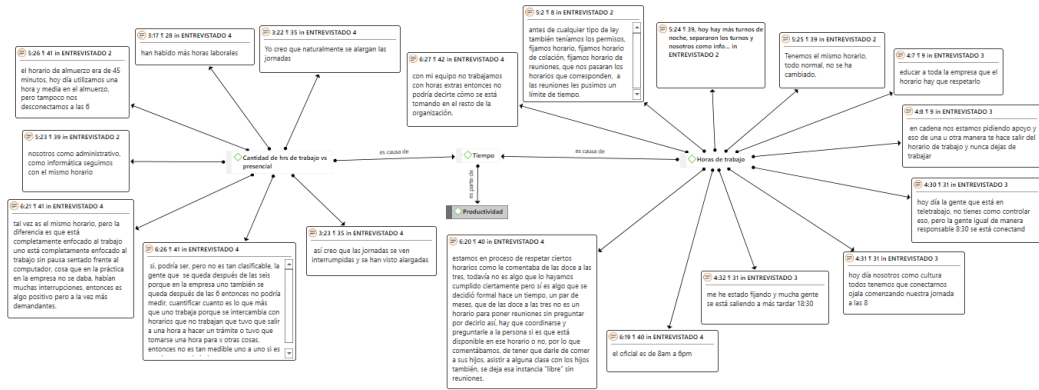
Fuente: ATLAS.ti

## Ilustración 21: Subcategoría Estructura organizacional y Contexto



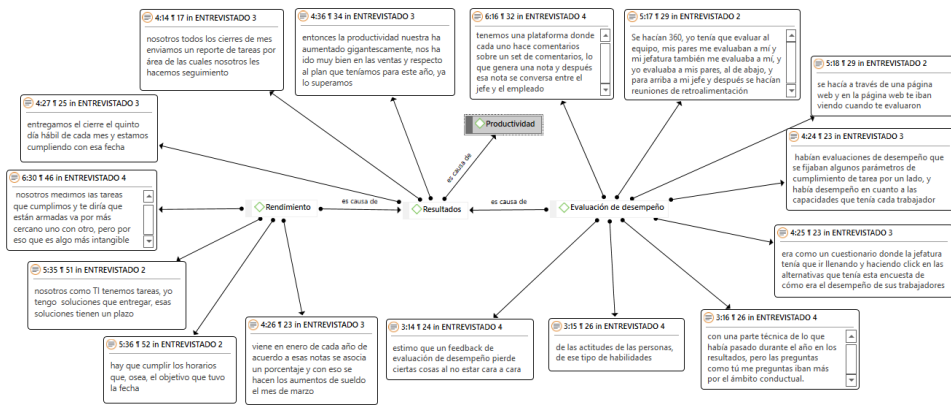
Fuente: ATLAS.ti

## Ilustración 22: Subcategoría Tiempo



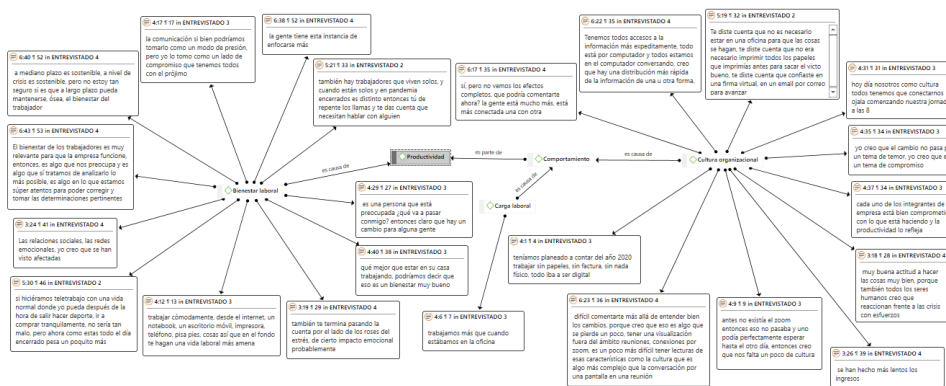
Fuente: ATLAS.ti

## Ilustración 23: Resultados



Fuente: ATLAS.ti

## Ilustración 24: Subcategoría Bienestar Laboral y Comportamiento



Fuente: ATLAS.ti