



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

Instituto de Seguridad Laboral (ISL)

**Trabajo a distancia en contexto de pandemia por COVID-19, condiciones de salud, seguridad y empleo de los trabajadores y las trabajadoras del sector público. Experiencias de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral (ISL)**

INFORME FINAL (CORREGIDO)

Noviembre 2022

Estudio realizado en Santiago de Chile entre  
Diciembre de 2021 y noviembre de 2022

### INVESTIGADOR PRINCIPAL

Javier Fuenzalida

### EQUIPO

Tomás Soto

Ximena Pizarro

Pablo Paredes

### CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

Juan Pablo Dussert

Encargado de la Unidad de Estudios y Estadísticas

Gabriela Morales

Profesional de la Unidad de Estudios y Estadísticas

Este estudio fue desarrollado en el marco de la convocatoria de estudios de investigación e innovación de la SUSESO y responde a uno de los lineamientos estratégicos de investigación del ISL definido para el año 2021.

Las opiniones expresadas en el presente documento no representan necesariamente la posición de la Contraparte Institucional.

## TABLA DE CONTENIDOS

### Contenido

1.	Resúmenes del estudio.....	5
1.1.	Resumen.....	5
1.2.	Abstract.....	5
2.	Introducción del informe.....	6
3.	Revisión bibliográfica.....	8
3.1.	Salud y seguridad laboral.....	8
3.2.	Implicaciones del teletrabajo para la salud.....	9
3.2.1.	Salud física y riesgos ocupacionales.....	9
3.2.2.	Salud psicosocial.....	10
3.2.3.	Recomendaciones en literatura.....	11
3.3.	Efectos generales del teletrabajo.....	13
3.3.1.	Efectos a nivel organizacional.....	14
3.3.2.	Efectos sobre los funcionarios.....	15
3.4.	Género y teletrabajo.....	19
4.	Aspectos normativos para el teletrabajo.....	23
4.1.	Sector público.....	23
4.1.1.	Regulación por emergencia sanitaria del trabajo remoto excepcional.....	24
4.1.2.	Regulaciones de higiene y seguridad.....	25
4.2.	Sector privado.....	26
5.	Análisis y síntesis de datos secundarios a partir de los casos.....	27
5.1.	Fiscalía Nacional Económica.....	28
5.1.1.	Antecedentes institucionales.....	28
5.1.2.	Regulaciones internas.....	29
5.1.3.	Condiciones para el trabajo remoto excepcional.....	31
5.1.4.	Formación para el trabajo remoto excepcional.....	31
5.1.5.	Monitoreo y evaluación.....	33
5.2.	Instituto de Seguridad Laboral.....	36
5.2.1.	Antecedentes institucionales.....	36
5.2.2.	Regulaciones internas.....	38

5.2.3.	Condiciones para el trabajo remoto excepcional.....	39
5.2.4.	Formación para el trabajo remoto excepcional.....	39
5.2.5.	Monitoreo y evaluación.....	41
5.3.	Instituto de Previsión Social.....	43
5.3.1.	Antecedentes institucionales.....	43
5.3.2.	Regulaciones internas.....	46
5.3.3.	Condiciones para el trabajo remoto excepcional.....	47
5.3.4.	Formación para el trabajo remoto excepcional.....	47
5.3.5.	Otras políticas y prácticas de gestión para el trabajo remoto excepcional.....	49
5.3.6.	Monitoreo y evaluación.....	50
5.4.	Superintendencia de Seguridad Social.....	52
5.4.1.	Antecedentes institucionales.....	52
5.4.2.	Regulaciones internas.....	55
5.4.3.	Condiciones para el trabajo remoto excepcional.....	57
5.4.4.	Formación para el teletrabajo y el trabajo remoto excepcional.....	57
5.4.5.	Otras políticas y prácticas de gestión para el trabajo remoto excepcional.....	59
5.4.6.	Monitoreo y evaluación.....	59
5.5.	Síntesis de hallazgos principales.....	63
5.5.1.	Regulaciones.....	64
5.5.2.	Carencia de infraestructura adecuada para trabajar desde el hogar.....	66
5.5.3.	Capacitación en salud, liderazgo, corresponsabilidad y prevención al COVID-19.....	66
5.5.4.	Esfuerzos de monitoreo y evaluación del teletrabajo y el trabajo remoto excepcional.....	68
6.	Revisión de levantamiento cualitativo.....	70
6.1.	Caracterización del levantamiento cualitativo.....	70
6.2.	Resultados de entrevistas y grupos focales.....	72
6.2.1.	Políticas y prácticas de teletrabajo / trabajo remoto excepcional.....	73
6.2.2.	Ajustes e implicancias.....	80
6.2.3.	Reflexiones de mejora.....	91
6.3.	Síntesis de datos cualitativos.....	94
7.	Conclusiones del estudio.....	97
8.	Recomendaciones.....	103

9.	Anexos .....	109
9.1.	Anexo A. Protocolo focus group Jefaturas .....	109
9.2.	Anexo B. Protocolo focus group a teletrabajadores .....	111
9.3.	Anexo C. Protocolo focus group a trabajadores/as remotos-excepcionales.....	114
9.4.	Anexo D. Protocolo de entrevista a quienes han impulsado políticas y prácticas de teletrabajo/trabajo remoto excepcional .....	116
9.5.	Anexo E. Protocolo de entrevista para representantes de asociaciones de funcionarios/as.....	119
9.6.	Acta taller de validación.....	121
9.7.	Bibliografía.....	124

## 1. RESÚMENES DEL ESTUDIO

### 1.1. RESUMEN

Durante la pandemia por Covid-19 el Estado chileno debió implementar una modalidad de trabajo remoto de excepción para cautelar la salud de funcionarias/os y dar continuidad operacional a los servicios públicos. Sin embargo, las repercusiones que esta modalidad laboral tuvo sobre el bienestar y la seguridad laboral de funcionarios/as continúan siendo una interrogante.

Este estudio examina la implementación del trabajo remoto de excepción en el sector público del país y sus consecuencias sobre el bienestar de funcionarios/as, con un énfasis particular sobre las brechas de género y los riesgos ocupacionales y de seguridad laboral que esta modalidad supone. Sobre la base de estos efectos, la investigación también busca identificar recomendaciones de política pública y de prácticas de gestión para un teletrabajo integral y efectivo en el Estado de Chile. El proyecto sistematizó entrevistas, focus groups e información secundaria de cuatro casos de instituciones chilenas, cuya administración del seguro de accidentes y enfermedades ocupacionales recae en el Instituto de Seguridad Laboral (ISL): el Instituto de Previsión Social (IPS), la Fiscalía Nacional Económica (FNE), la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y el propio Instituto de Seguridad Laboral.

Los resultados hallados, así como las recomendaciones que surgen a partir de ellos, apuntan, entre otras conclusiones, a la importancia de estandarizar competencias y prácticas de liderazgo para el trabajo remoto, el diagnóstico y cumplimiento de condiciones mínimas de seguridad y salud, capacitaciones más ajustadas a las necesidades de los trabajadores, así como un mayor ejercicio de monitoreo y evaluación de estas prácticas.

### 1.2. ABSTRACT

During the Covid-19 pandemic, the Chilean State had to implement a practice of exceptional remote work, in order to take care of the health of public institution officers, as well as to keep the operational continuity of services in a context of high demand of the population for greater certainty. In this context, occupational safety brought important challenges for institutions.

For the study of this episode, as well as the extraction of different lessons, the present report presents the final results of four cases of Chilean institutions, whose administration of Occupational Accident and Illness Insurance is on hands of the Labor Safety Institute (ISL), and that implemented exceptional remote work in a pandemic: The Social Security Institute (IPS), the National Economic Prosecutor Office (FNE), the Superintendency of Social Security (SUSESO) and the Labor Safety Institute itself.

The results found, as well as the recommendations that arise from them, point, among other conclusions, to the importance of standardizing leadership skills and practices for remote work, diagnosis and compliance with minimum health and safety conditions, training more tailored to the needs of workers, as well as greater monitoring and evaluation of these practices.

## 2. INTRODUCCIÓN DEL INFORME

El objetivo general de este proyecto es describir el efecto que ha tenido la implementación del teletrabajo y el trabajo remoto excepcional sobre el bienestar de funcionarios/as públicos de servicios adheridos al Instituto de Seguridad Laboral (ISL). A partir de estos hallazgos, el estudio presenta recomendaciones específicas para implementar el teletrabajo con énfasis en la evaluación y el control de los factores de riesgo para la seguridad y salud.

Es importante hacer especial distinción entre una modalidad formal de trabajo a distancia que se diseña, implementa y monitorea y evalúa en el tiempo, con el apoyo de la institución y sus funcionarios; de una como la adoptada producto de la crisis sanitaria a nivel mundial de la pandemia del COVID-19. Esta última, considerando la implementación inesperada y forzosa del teletrabajo, debió ser improvisada y ajustada sobre la marcha. A la primera modalidad señalada se le llamará “teletrabajo” y a la segunda “trabajo remoto de emergencia”. Esta distinción es esencialmente práctica y permitirá dotar de un contexto a los hallazgos que emergen a partir de este estudio. Este contexto es particularmente relevante pues en su mayoría este estudio examinó casos de trabajo remoto de emergencia (y no teletrabajo). Por lo tanto, la extrapolación de los hallazgos y recomendaciones derivadas de estas experiencias hacia otras modalidades de teletrabajo, desarrolladas en circunstancias regulares, fue un aspecto considerado por este estudio. Con todo, tal como sugerimos al final de este informe, en la secciones de conclusiones y recomendaciones, vale la pena interpretar los hallazgos de esta investigación considerando esta distinción práctica sobre modalidades de teletrabajo..

Este proyecto busca responder dos preguntas de investigación esenciales. La primera es:

(1) *¿cuáles han sido los efectos del teletrabajo y el trabajo remoto excepcional sobre el bienestar de funcionarios/as de servicios adheridos al ISL?* Esta interrogante, supone otras tres más específicas:

(1.1) *¿cómo se ha implementado el teletrabajo y el trabajo remoto excepcional en dichos servicios?,*

(1.1.1) *¿en qué condiciones funcionarios/as de servicios públicos adheridos a ISL han ejercido sus modalidades de teletrabajo y trabajo remoto excepcional? Además,*

(1.1.2) *¿en qué medida los efectos del teletrabajo y el trabajo remoto excepcional producen o exacerban brechas de género e impactos sobre la seguridad laboral y el riesgo ocupacional de funcionarios/as?*

Una segunda pregunta general que motiva el estudio es:

(2) *¿qué políticas y prácticas de gestión específicas permiten abordar las eventuales brechas de género y mermas sobre la seguridad laboral y el riesgo ocupacional de funcionarios/as producidos por el teletrabajo y el trabajo remoto excepcional en pandemia?* En particular,

(2.1) *¿cómo estas iniciativas pueden ser diseñadas e implementadas en el Estado?*

Los objetivos y preguntas generales de este estudio suponen una serie de objetivos más específicos relativos al examen en detalle de los efectos del teletrabajo y trabajo remoto excepcional en pandemia y las políticas y prácticas de gestión para abordarlos (ver Tabla 1).

Tabla 2-.1: Objetivos específicos del proyecto.

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Describir las políticas y prácticas de implementación del trabajo a distancia en una muestra de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral.</li><li>2. Caracterizar las condiciones laborales de los funcionarios/as públicos que se han desempeñado en teletrabajo.</li><li>3. Caracterizar los factores de riesgo ocupacional a los que se encontraban expuestos/as estos/as trabajadores/as en el contexto de la implementación antes señalada.</li><li>4. Identificar diferencias y/o desigualdades de género en materia de seguridad y salud laboral de los funcionarios/as de las instituciones que optaron por esta modalidad de trabajo.</li><li>5. Proponer alternativas específicas para implementar una modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo en estos servicios públicos, con un especial énfasis en la prevención de riesgos para la seguridad y salud de funcionarios/as.</li><li>6. Elaborar recomendaciones y/o herramientas de política pública para promover el teletrabajo en el sector público con foco en la seguridad y salud en el trabajo.</li></ol>
--

Este informe final da respuesta al a totalidad de los objetivos específicos del estudio, a partir de una estructura que considera los siguientes elementos:

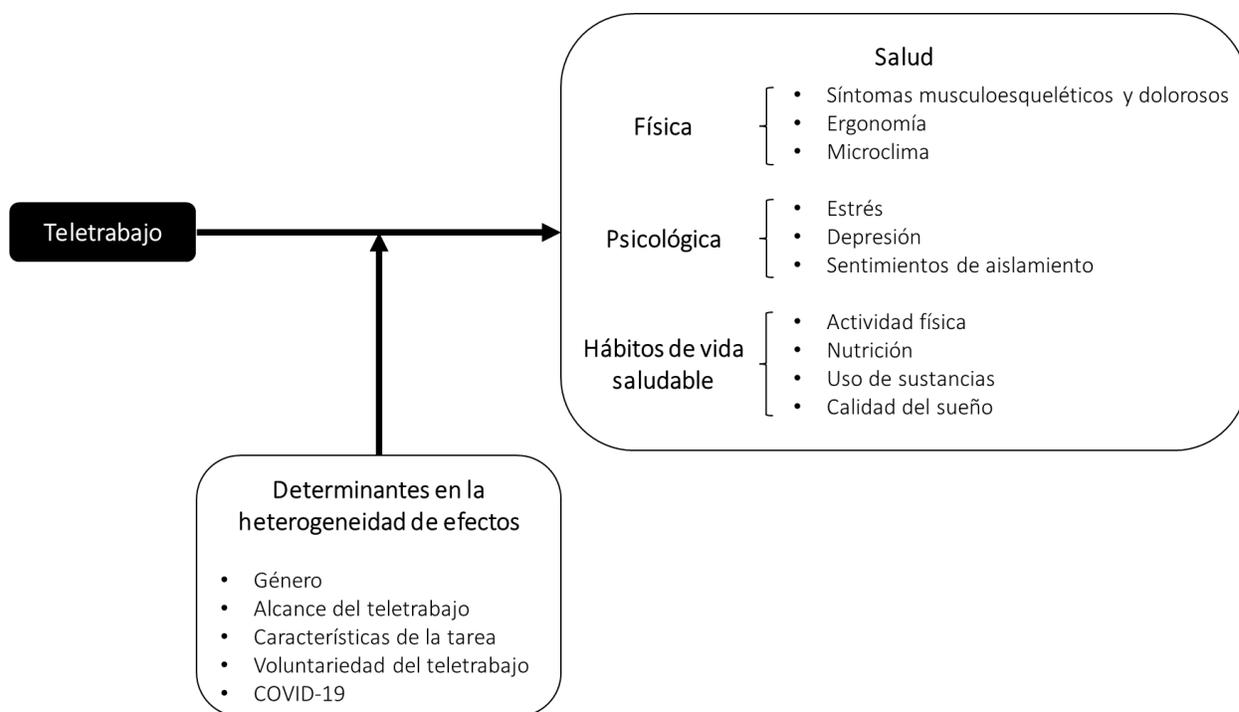
- Revisión bibliográfica asociada al trabajo remoto y seguridad y salud en el trabajo.
- Revisión normativa para el teletrabajo en Chile.
- Análisis y síntesis de datos secundarios proporcionados por las instituciones en estudio: Instituto de Seguridad Laboral (ISL), Instituto de Previsión Social (IPS), Fiscalía Nacional Económica (FNE) y Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).
- Caracterización del levantamiento cualitativo con actores vinculados a las cuatro instituciones.
- Síntesis de conclusiones del estudio.
- Recomendaciones a partir de las lecciones obtenidas en el estudio.

### 3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1. SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021), definen los impactos en la salud del teletrabajo en tres resultados: salud física (síntomas musculoesqueléticos, cansancio ocular, dolores de cabeza, etc.), salud mental (depresión, estrés, entre otros) y comportamientos en salud (nutrición, consumo de sustancias, consumo de alcohol). Esto se condice con la revisión de literatura que levanta el modelo conceptual entre el teletrabajo y la salud y bienestar del teletrabajador (OIT, 2020; Beckel & Fisher, 2022; Tavares, 2017). En la Ilustración 3.1 se presentan los efectos del teletrabajo en la salud y el bienestar de los trabajadores. El modelo organiza los diversos factores asociados con la salud y el bienestar de los teletrabajadores (Beckel & Fisher, 2022) entregando un marco general para la revisión de literatura en materia de salud y seguridad laboral. A continuación, en las siguientes secciones se presenta un resumen de las evidencias de estos efectos.

Ilustración 3-1: Modelo conceptual de teletrabajo y salud y bienestar del trabajador.



Elaboración propia a partir de la OIT (2020), Beckel & Fisher (2022) y Tavares (2017).

## 3.2. IMPLICACIONES DEL TELETRABAJO PARA LA SALUD

---

### 3.2.1. Salud física y riesgos ocupacionales

Las investigaciones que evalúan la salud física de los trabajadores como resultado del teletrabajo aún son escasas y de resultados poco concluyentes (Beckel & Fisher, 2022). El alcance del teletrabajo se asocia positivamente con la salud de los trabajadores, ya que los trabajadores que pueden acceder al teletrabajo tienden a tener un riesgo general más bajo de problemas de salud que los que no teletrabajan (Henke et al., 2016). Por ejemplo, se ha demostrado que las personas presentan una presión arterial más baja y, por tanto, presentan menos estrés cuando teletrabajaban en comparación a cuando trabajaban desde la oficina (Lundberg & Lindfors, 2002). La investigación futura debería apuntar a identificar qué comportamientos de salud y recursos laborales pueden aliviar las demandas asociadas con la salud y el bienestar de los trabajadores durante el teletrabajo (Beckel & Fisher, 2022).

Trabajar muchas horas con una computadora, generalmente en casa, se asocia con una postura estática y restrictiva, movimientos repetitivos, posiciones extremas del antebrazo y la muñeca, y con largos períodos de trabajo continuo. La falta de interrupciones e interacción cara a cara cuando se realiza el teletrabajo puede conducir a una reducción de las pausas laborales o a jornadas laborales más prolongadas para algunos trabajadores, lo que también puede aumentar la probabilidad de desarrollar síntomas musculoesqueléticos (Skov et al., 1996; Montreuil y Lippel, 2003). Estos son comportamientos de riesgo que contribuyen al malestar visual y al desarrollo de problemas musculoesqueléticos en el cuello, trastornos de las extremidades superiores (hombros, muñecas, manos), trastornos de las extremidades inferiores y dolores de espalda (Aarås et al., 2000; Sang et al., 2010; Budworth, 1999; Hoe et al., 2012; Jensen et al., 2002; Wahlström, 2005; Riccò et al., 2016; Skov et al., 1996).

Algunos de estos problemas pueden aliviarse con el uso de estaciones de trabajo ergonómicas y con programas de capacitación e información de los trabajadores (Ketola et al., 2002; Harrington & Walker, 2004; Montreuil & Lippel, 2003). En la mayor parte de los países desarrollados, el empleador debe garantizar el suministro de equipos de trabajo adecuados y ergonómicos, la seguridad y el confort (por ejemplo, en términos de iluminación, limpieza, microclima, etc.) de los lugares de trabajo en las oficinas y la vigilancia de la salud de los empleados (por ejemplo, exámenes periódicos de la vista y evaluación funcional de la columna). Esas obligaciones sirven para garantizar al trabajador el más alto nivel posible de salud y seguridad en el trabajo (Boumprisco et al., 2020).

Por último, otra amenaza para la salud de los trabajadores, fuera del lugar de trabajo habitual, puede estar representada por el microclima. El lugar donde el trabajador teletrabaja podría no contar con sistemas de aire acondicionado o circulación que puedan asegurar buenas condiciones atmosféricas locales. Eso puede representar un problema para las responsabilidades del empleador sobre el cuidado de la salud del trabajador. La exposición a la baja calidad del aire y la humedad percibida puede provocar síntomas de irritación sensorial en los ojos y las vías respiratorias (en particular para los trabajadores que padecen de asma o enfermedades pulmonares obstructivas crónicas), bajo rendimiento laboral, problemas de la piel, dolor de cabeza, cansancio y mala calidad del sueño (Wolkoff, 2018).

### Comportamiento en prácticas en salud, hábitos y autocuidado

Algunos estudios relacionan al teletrabajo con una mayor tasa de inactividad física y sedentarismo, ambos determinantes bien conocidos para la salud (Kurland & Bailey, 1999), pudiendo contribuir a la carga de enfermedades crónicas, como diabetes, enfermedades cardiovasculares (ECV), obesidad, gastrointestinales, y trastornos metabólicos como la hipertensión, el colesterol alto y niveles más altos de azúcar en la sangre en ayunas (González et al., 2017; Costa, 2010; Thomas & Ganster, 1995). Otros estudios, por su parte, muestran que los trabajadores que reportan niveles más altos de flexibilidad también reportan un riesgo significativamente menor de inactividad física y una mejor salud e higiene del sueño (Grzywacz & Casey, 2007; Chakrabarti, 2018). Un estudio basado en una encuesta encontró que el teletrabajo se asoció con un 71 % más de probabilidades de lograr 30 minutos o más de actividad física por día en comparación con los días de trabajo sin teletrabajo (Chakrabarti, 2018).

Además, existen asociaciones en las que aquellos que reportan niveles más altos de flexibilidad también reportan un menor consumo de comida rápida y alejamiento de la mala nutrición en general (Allen et. al, 2008) y consumo de tabaco que aquellos que no teletrabajan (Henke et. al, 2016). Los hallazgos sugieren que trabajar desde casa puede brindar más tiempo para preparar y consumir alimentos, lo que posiblemente genere beneficios para la salud porque las comidas preparadas en el hogar tienden a tener menos calorías y más nutrientes que los alimentos comprados en el lugar de trabajo o cerca de él (Restrepo & Zeballos, 2020). En relación con el abuso de alcohol, aquellos que teletrabajan durante horas no tradicionales o durante el fin de semana tenían un mayor riesgo de abuso de alcohol que los que teletrabajan durante horas tradicionales y los que no teletrabajan (Henke et. al, 2016; Pollard, 2020). En cualquier caso, es difícil evaluar en qué medida el aumento del consumo de sustancias está relacionado con el trabajo (p. ej., teletrabajo) u otros factores asociados con bienestar.

#### 3.2.2. Salud psicosocial

El teletrabajo también puede asociarse con el bienestar psicosocial en variables como la ansiedad, la depresión, el estrés y otros indicadores de salud mental.

Las personas que teletrabajan menos de ocho horas a la semana tienen significativamente menos probabilidades de experimentar depresión que quienes no teletrabajan (Henke et. al, 2016), mientras que las personas que trabajaban a distancia experimentan significativamente más síntomas de salud mental relacionados con el estrés medidos por el Indicador de Estrés Ocupacional (Mann & Holdsworth, 2003; Robertson et. al, 1990).

Uno de los principales problemas mentales relacionados con la experiencia del teletrabajo es el estrés relacionado con el trabajo, que se desarrolla cuando coexisten e interactúan múltiples factores de riesgo psicosocial como la organización del trabajo, el tipo de función del trabajo, las condiciones tecnológicas y ambientales y las habilidades, recursos y necesidad de los trabajadores (Thomé et al., 2007). Dentro de los factores más influyentes en la percepción del estrés de los teletrabajadores se encuentran la carga excesiva de trabajo, la falta de autonomía y de decisión, la falta de apoyo por parte de compañeros o superiores, los conflictos relacionales en el trabajo, la baja consideración de su papel dentro de la organización y la falta de implicación en los cambios de organización de la institución (De Sio et al., 2018; Konradt et. al, 2003). Además,

el estrés psicológico ocupacional está relacionado con varios problemas de salud psicosociales que incluyen la ansiedad, la depresión, intentos de suicidio, trastornos del sueño y con problemas de salud físicos como el dolor de espalda, fatiga crónica, problemas digestivos, enfermedades autoinmunes, deterioro de la función inmunológica, enfermedades cardiovasculares, hipertensión y úlceras pépticas, transformándose en un bucle negativo (Schneiderman et al., 2005; Cohen et. al, 2007).

Tal y como se mencionó anteriormente, la naturaleza intrínseca del teletrabajo no permite interacciones sociales directas con colegas o superiores los días en que se trabaja a distancia. Esta condición puede generar deterioros en la salud mental (por ejemplo, ansiedad, depresión, estrés, etc.) (Mann & Holdsworth, 2003; Cohen et. al, 2007) y sentimientos de soledad y aislamiento laboral (Bailey & Kurland, 2002; Mann & Holdsworth, 2003; Montreuil & Lippel, 2003; Grant et. al, 2013; Gajendran & Harrison, 2007, Borg & Kristensen, 1999; Morahan-Martin y Schumacher, 2003). Incluso se ha sugerido que los teletrabajadores deberían pasar al menos el 20% del tiempo en la oficina para evitar tales sentimientos de aislamiento (Fairweather, 1999).

Además, la interacción trabajo-familia, así como la conciliación de la vida laboral y personal (es decir, el equilibrio entre el tiempo destinado al trabajo y otros aspectos de la vida como los intereses personales, el cuidado personal, la familia y las actividades sociales o de ocio), pueden llegar a influir en salud mental (de forma positiva o negativa) (Gálvez et al., 2011). Por un lado, la flexibilidad reduce la exposición a algunos factores estresantes ya que los trabajadores pueden controlar mejor sus vidas, reducir los conflictos familiares y mejorar el equilibrio entre familia y trabajo. Además, la flexibilidad del teletrabajo ligada al uso del tiempo y la autogestión puede generar que los trabajadores respondan a factores estresantes y así prevenir los impactos negativos del estrés en la salud (Casey & Grzywacz, 2008). Por otro lado, algunos autores mencionan que la flexibilidad podría llegar a crear más estrés debido a las responsabilidades familiares, la frontera borrosa entre el trabajo y la vida en el hogar y, potencialmente, los conflictos familiares (Standen et.al, 1999; Huws & Podro, 1995), largas jornadas de trabajo, incapacidad para desconectar y menos tiempo para descansar (Mann & Holdsworth, 2003; Huws & Podro, 1995; Hartig et. al, 2007; Dimitrova, 2003). Además, también podría relacionarse con una mala salud mental, agotamiento y deterioro del estado de salud (Sardeshmukh et. al, 2012; Butler et. al, 2009; Weinert et. al, 2015; Borg & Kristensen, 1999).

### 3.2.3. Recomendaciones en literatura

Desde organismos internacionales han surgido algunas recomendaciones para enfrentar algunos de estos problemas de salud. La OMS en conjunto con la OIT realizaron una serie de recomendaciones para que tanto los propios trabajadores como las instituciones velen por la seguridad y el bienestar en el teletrabajo atendiendo tanto a aspectos físicos como psicológicos y emocionales (World Health Organization & International Labour Organization, 2021). Además, durante la pandemia de COVID-19, la OIT (2020) brindó una serie de recomendaciones útiles para prevenir los riesgos para la salud derivados del teletrabajo. Entre estas medidas, la OMS y la OIT (2021) y la OIT (2020) destacan:

- Aclarar y actualizar las responsabilidades de los empleadores en cuanto a la protección de la salud y la seguridad en el trabajo del teletrabajador, haciendo un balance de los riesgos y peligros para la salud y la seguridad, la situación de oficina en el hogar, el equipo, la ergonomía y el estrés, así como otras cuestiones de salud mental.

- Proporcionar la información, directrices y formación pertinentes (capacitaciones) para reducir el efecto psicosocial y de salud emocional del teletrabajo
  - Aclarar los derechos y responsabilidades de los teletrabajadores en relación con su salud y seguridad mientras trabajan desde casa.
  - Aclarar los derechos y responsabilidades de los teletrabajadores en relación con su salud y seguridad mientras trabajan desde casa.
  - Capacitar al equipo directivo y a los teletrabajadores sobre la importancia de tomar suficientes descansos durante la jornada laboral y aclarar que esos descansos no tendrán consecuencias negativas para su carrera profesional.
- Formar a los directivos en la gestión eficaz de los riesgos, la gestión a distancia y la promoción de la salud en el lugar de trabajo
- Establecer el derecho a la desconexión y días de descanso suficientes
- Establecer nuevas opciones o aumentar las opciones existentes de apoyo psicológico para que los trabajadores compartan sus temores y preocupaciones de manera confidencial, es decir, mediante el acceso a líneas de ayuda, asesoramiento y programas de asistencia a los empleados.
- Debatir y formular planes de trabajo individuales para el teletrabajo y aclarar las prioridades
- Ser claros con respecto a los plazos y a los resultados previstos
- Acordar un sistema común que anuncie la disponibilidad para trabajar y garantizar el respeto a dicho sistema
- Alentar al personal directivo a ser un modelo para el personal bajo su supervisión y a demostrar cómo mitigar el estrés.

Asimismo, las organizaciones con trabajadores remotos deben diseñar programas especiales para el teletrabajo. Estos deberán combinar medidas para la gestión del trabajo y el rendimiento con tecnologías de la información y la comunicación y equipos adecuados. Asimismo, han de incluir servicios de salud laboral que presten asistencia en salud general y en salud ergonómica y psicosocial (OMS y OIT, 2021).

Por otro lado, a medida que las organizaciones continúan implementando políticas de teletrabajo dentro de sus lugares de trabajo, se debe prestar especial atención a los recursos educativos, tecnológicos y ergonómicos que se brindan a los empleados. Las organizaciones, instituciones y empresas deben esforzarse por implementar capacitaciones en teletrabajo y proporcionar suficientes herramientas TIC. De este modo, los empleados pueden sentir que tienen los recursos adecuados para satisfacer las demandas que experimentan cuando teletrabajan y para reducir el estrés invocado por la tecnología insuficiente. Una opción que las

organizaciones podrían considerar es la calidad de la conexión inalámbrica a Internet que los empleados tienen en sus hogares y la medida en que su organización puede ayudar a garantizar que sus conexiones inalámbricas sean adecuadas para el trabajo que se espera que realicen.

Otra recomendación es proporcionar evaluaciones ergonómicas profesionales para los teletrabajadores. Asegurarse de que los empleados tengan un espacio de trabajo diseñado de manera saludable en sus hogares probablemente reducirá el desarrollo de síntomas musculoesqueléticos y de dolor asociados con estaciones de trabajo mal diseñadas (Beckel & Fisher, 2022).

El teletrabajo podría reducir la probabilidad de que el trabajo interfiera con los dominios no laborales de los empleados, pero también brinda una mayor oportunidad de interferencia no laboral durante la jornada laboral. Además de garantizar un espacio físico separado dentro de la casa donde se realiza el trabajo, los trabajadores también pueden establecer expectativas claras para las comunicaciones laborales y no laborales cuando teletrabajan. Por ejemplo, con el fin de evitar que los empleados trabajen fuera de horario cuando teletrabajan, tanto los supervisores como los empleados deben discutir las expectativas para responder a la comunicación relacionada con el trabajo. Además, los trabajadores deben comunicar sus expectativas a familiares y amigos cuando teletrabajan para mitigar la probabilidad de interrupciones no laborales (Beckel & Fisher, 2022).

Es probable que muchos empleados estén ahora teletrabajando más allá del alcance óptimo del teletrabajo y algunos empleados pueden experimentar soledad cuando teletrabajan a altas intensidades. Por lo tanto, la gerencia y los/as supervisores/as deben tener como objetivo proporcionar tantas interacciones cara a cara con los empleados que trabajan a distancia como sea posible, y especialmente con los nuevos empleados remotos donde las interacciones cara a cara son cruciales para una socialización saludable durante los primeros 90 días (Global Workplace Analytics, 2022). Las plataformas de conferencias web en línea (por ejemplo, Zoom, Microsoft Teams) pueden ayudar a los supervisores/as a satisfacer estas necesidades, y los canales informales como Slack pueden beneficiar a los empleados/as que valoran las interacciones informales y no programadas con sus colegas (Montreulli & Lippel, 2003).

### 3.3. EFECTOS GENERALES DEL TELETRABAJO

---

El teletrabajo es una modalidad laboral que permite el desarrollo del trabajo fuera de las instalaciones habituales de la organización -ya sea en el hogar o en otro lugar previamente acordado y validado por la institución- a través del uso de tecnologías. La OIT (1990), lo define como una forma de trabajo en la cual: a) este se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación.

Como se mencionó antes, se hace una distinción entre el teletrabajo: una modalidad formal de trabajo a distancia que se diseña, implementa y evalúa en el tiempo con el apoyo de la institución y sus funcionarios, y el trabajo remoto de emergencia: una modalidad informal, improvisada y con ajustes sobre la marcha producto de una situación inesperada y emergente, como es la crisis sanitaria a nivel mundial de la pandemia del COVID-19.

A continuación, se presenta una breve revisión de literatura de los efectos organizacionales del teletrabajo, de los efectos individuales y de los efectos en el género que dan sustento al problema de investigación.

### 3.3.1. Efectos a nivel organizacional

La implementación de un programa de teletrabajo no sólo cambia el paradigma de la forma en la que trabajan las instituciones gubernamentales, como los mecanismos de supervisión por parte de jefaturas. El desarrollo de esta modalidad laboral también puede tener efectos profundos en las normas culturales de la organización y en las dinámicas laborales formales e informales entre supervisores/as y funcionarios/as.

#### **Ocupación de los espacios institucionales**

A nivel organizacional, el teletrabajo puede afectar la gestión de la institución, modificar la distribución y la ocupación de los espacios, ya que puede conducir a una reducción de costos por la disminución de gastos inmobiliarios (Casco, 2000), lo que además conlleva a una reducción de gastos en electricidad, de climatización, y gastos de viaje. Esto se contrasta con los altos costos de instalación y mantenimiento de las “oficinas hogareñas”, la duplicación de información, equipos duplicados y empleados aislados; lo que puede llegar a afectar la coordinación de los equipos de trabajo. Las profundas transformaciones respecto a la modalidad tradicional del trabajo afectarían directamente la calidad de vida laboral, ya sea positiva o negativamente.

Los efectos señalados también pueden cotejarse con los resultados derivados de la experiencia colombiana de teletrabajo. Esta ha acarreado, en términos generales, una reducción de costos fijos de la planta física del orden del 18% (MINTIC, 2012).

#### **Compromiso organizacional**

A pesar de las predicciones históricas de que los teletrabajadores pueden estar menos comprometidos con la organización (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999; Thatcher & Zhu, 2006; de Vries, Tummers & Bekkers, 2018), estudios recientes han informado que el compromiso organizacional es uno de los beneficios del teletrabajo mediante el cual el compromiso se intercambia en reciprocidad por un arreglo laboral más flexible que un trabajo de oficina típico (McDonald, 2004; Martin y MacDonnell, 2012). Este efecto individual es positivo para la organización porque morigera el ausentismo laboral y la rotación de personal (McDonald, 2004).

#### **Reclutamiento y retención**

El teletrabajo puede modificar la coordinación de equipos de trabajo mediante la sustitución de la modalidad de comunicación presencial por una remota por medio de las TICs. Adicionalmente, esta modalidad laboral puede entregar la posibilidad de contratar personal altamente calificado en modalidades distintas a las tradicionales, como contratos de jornada parcial para quienes vivan lejos del lugar del trabajo o tengan dificultades de desplazamiento hacia el mismo (contratación a larga distancia). Esto mejoraría las estrategias de reclutamiento y la retención de talento en agencias (Crandall & Gao, 2005).

La retención se analiza en la literatura sobre el teletrabajo midiendo las percepciones del trabajador/a y del gerente/a acerca de las intenciones de retención y rotación. Tanto la retención como la rotación se informan

comúnmente como beneficios del teletrabajo, donde se predice que la retención aumentará en los teletrabajadores y las intenciones de irse de su trabajo disminuirán (Martin y MacDonnell, 2012; Crandall & Gao, 2005). En contraste con lo anterior, otros autores no encuentran una relación beneficiosa entre la modalidad de teletrabajo y la intención de renunciar para el sector público (Caillier, 2013), mientras que otros encuentran una asociación negativa entre el teletrabajo y la retención (Gajendran y Harrison, 2007). Por lo tanto, a priori, no es claro el efecto que pueda tener el teletrabajo en la retención y en la intención de renunciar de los/as trabajadores/as.

### 3.3.2. Efectos sobre los funcionarios

#### **Carga laboral y su gestión**

Diversas investigaciones constatan que la implementación del teletrabajo incrementa las horas totales de trabajo (Beauregard et al., 2019; OIT, 2019; Glass & Noonan, 2016). La mayor exigencia horaria que supone el teletrabajo tiene graves consecuencias en el uso del tiempo libre de las personas, quienes lo utilizarían más bien para cumplir con compromisos laborales pendientes (OIT, 2019). Estudios empíricos confirman que los teletrabajadores dedican más horas a trabajar (Kelliher & Anderson, 2010; Peters & van der Lippe, 2007). Por ejemplo, en un estudio cualitativo en el Reino Unido, de los participantes, incluidos algunos del sector público-informaron haber aumentado sus horas de trabajo desde que comenzaron a ejercer sus funciones bajo esta modalidad (Baruch, 2000).

Aunque los/as teletrabajadores/as pueden llegar a extender su jornada laboral, también tienden a informar una menor sensación de presión laboral en comparación con quienes trabajan en las dependencias de sus respectivas organizaciones debido a la autonomía en la gestión de sus tiempos personales (Hill et al., 2003; Peters & van der Lippe, 2007).

Por otro lado, se ha encontrado que el aumento percibido de la autonomía cuando se trabaja desde casa (Baruch & Nicholson, 1997) podría ayudar a los/as empleados/as a cumplir los objetivos laborales y responder a las demandas del trabajo en menores tiempos que sus pares de la oficina (Gajendran et al., 2015). Además, la práctica del teletrabajo proporciona a las personas la flexibilidad para gestionar mejor las demandas de sus empleos y vidas privadas (Baruch, 2000).

#### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se refiere al "estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo de uno como logro o facilitación del logro de los valores laborales" (Locke, 1969, p. 316). Distintos autores muestran que trabajar desde la casa tiene una asociación positiva con la satisfacción laboral percibida por las personas (Bailey & Kurland, 2003; Belanger, 1999; Golden & Veiga, 2005). Sin embargo, pocos estudios han examinado la satisfacción laboral como resultado efectivo del teletrabajo (Bailey & Kurland, 2003). Lo que sí se ha demostrado es que la autonomía y la flexibilidad pueden influir en los teletrabajadores para que se sientan más satisfechos con su trabajo, mientras que el aislamiento profesional, explicado más adelante, puede influir en la disminución de la satisfacción laboral (Gajendran y Harrison, 2007). Además, una reducción de las

interrupciones de los colegas y la política de la oficina cuando se teletrabaja para impactar positivamente en la satisfacción laboral de los teletrabajadores (Fonner y Rollof, 2010).

Algunos autores señalan que, es probable que el teletrabajo afecte indirectamente la satisfacción laboral de empleados mediante un incremento en su autonomía y las probabilidades de cubrir sus propias necesidades y demandas de la vida personal (Baltes et al., 1999; Golden & Veiga, 2005; Sullivan & Lewis, 2001; Hill et al., 1998).

Por último, la riqueza de los medios (como la calidad del internet, la calidad de las videoconferencias y los estándares de seguridad de la información) (Turetken et al., 2010) y el estrés relacionado con el uso de la tecnología (es decir, el tecnoestrés) (Suh & Lee, 2017) también contribuyen positivamente a la satisfacción laboral de las personas que teletrabajan. Estos últimos componentes juegan un rol en la comprensión de la relación entre el teletrabajo y la satisfacción laboral desde la perspectiva macroergonómica.

### **Conciliación trabajo-vida personal**

La relación entre el trabajo y el hogar puede llegar a generar un conflicto cuando el tiempo que las personas dedican a su rol laboral les impide cumplir con las demandas del rol del hogar (conflicto basado en el tiempo) o cuando experimentan estrés o tensión en su rol laboral que les impide cumplir cualitativamente las demandas del rol del hogar (conflicto basado en la tensión) (Greenhaus y Beutell, 1985; Camaño, 2010).

En general, la evidencia muestra que los/as teletrabajadores/as exhiben actitudes laborales (gestión de la carga laboral, satisfacción laboral, gestión del tiempo, entre otras) más positivas que quienes no teletrabajan (Chung and van der Horst, 2018; Collins, 2005; Hibrecht et al., 2008; Kossek et al., 2006; Lautsch et al., 2009; Mann & Holdsworth, 2003; Sullivan & Lewis, 2001), porque cuentan con un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal y pueden beneficiarse del hecho de poder tomar decisiones, por ejemplo, sobre cuáles podrían ser sus lugares de trabajo (Caillier, 2012, 2013; Martin & MacDonnell, 2012). En caso de haber un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la evidencia demuestra que podrían existir consecuencias positivas autogestión y optimización del tiempo permitiendo a las personas, por ejemplo, cumplir con sus responsabilidades domésticas y fortalecer sus relaciones familiares (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998; Sullivan & Lewis, 2001).

Es precisamente la flexibilidad uno de los principales factores que permiten esta mayor conciliación trabajo-vida personal y familiar (Sullivan & Lewis, 2001). De hecho, diversos estudios han identificado al teletrabajo como una estrategia para que los trabajadores/as cuiden a las personas que tienen bajo sus cuidados (Hartig et al., 2007; Major et al., 2008; Sullivan & Lewis, 2001). Si bien el teletrabajo, en general, no es concebido con ese propósito, en algunas ocasiones, estas estrategias pueden llegar a contribuir en la conciliación entre el trabajo y la vida personal.

La evidencia muestra que el teletrabajo puede ayudar a los/as trabajadores/as a adaptarse a las demandas de la conciliación laboral-familiar. En algunos estudios cualitativos, los teletrabajadores informan que el teletrabajo mejora esa conciliación (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998; Sullivan & Lewis, 2001). Específicamente, el teletrabajo brinda a los trabajadores flexibilidad para equilibrar los roles en competencia del trabajo y la familia, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades domésticas, fortaleciendo las

relaciones familiares y permitiendo la optimización de la gestión del tiempo (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998).

Desde el comienzo de la pandemia de COVID-19, más estudios han investigado la conciliación trabajo-familia como resultado del teletrabajo. La dinámica de género tradicional aparentemente se ha mantenido durante la pandemia de COVID-19 con implicaciones importantes para la salud de los trabajadores durante el teletrabajo (Shockley et. al, 2021). Los padres que teletrabajan aumentaron la cantidad de tiempo que dedican al cuidado de los niños en general (aproximadamente 67 minutos más en los días que teletrabajan), lo que representa más fielmente el tiempo que suelen dedicar las mujeres que teletrabajan (Lyttelton, 2022). De manera similar, en el estudio de Pineault et al. (2022) de parejas heterosexuales con doble ingreso, las mujeres realizaron significativamente más trabajo doméstico físico y cognitivo cuando ambos miembros de la pareja trabajaban fuera del hogar, en comparación con cuando ambos miembros trabajaban a distancia. Sin embargo, las mujeres todavía asumían el 60% o más del trabajo doméstico cognitivo y físico que los hombres, independientemente de dónde eligiera trabajar cada miembro.

### **Satisfacción con la vida cotidiana**

Aunque varios estudios –como fue señalado anteriormente– confirman el efecto positivo del teletrabajo sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, no existe evidencia contundente respecto de cómo el teletrabajo impacta directamente en los patrones de la vida diaria de las personas. De manera más amplia, algunos autores han abordado la discusión de cómo el teletrabajo afecta la vida cotidiana de hombres y mujeres de manera diferenciada, y en los distintos grados de satisfacción personal percibida por estos (as). En muchos casos, las mujeres utilizan su tiempo libre y de ocio para los quehaceres domésticos y de cuidado infantil, lo que genera una sensación de menor satisfacción con su vida personal (Hilbrecht et al., 2013).

La literatura menciona la importancia de proteger el tiempo y el espacio de trabajo y la importancia de la familia y estar disponible para los niños para tener una mejor satisfacción con la vida cotidiana (Caillier, 2012, 2013; Martin & MacDonnell, 2012; Wight & Raley, 2009). Sin embargo, estudios muestran que para la estructuración de la vida diaria existen variables relevantes como las diferencias del género y la etapa familiar en la que se encuentra la persona (Hilbrecht et al., 2013).

### **Disponibilidad y uso del tiempo**

Algunos estudios no han encontrado evidencia de que los teletrabajadores trabajaran más horas en comparación con los empleados a los que se les dio la opción de teletrabajo y que no la tomaron (Peters et al., 2007). La flexibilidad, la autonomía y la disponibilidad de tiempo, que surgen a partir de una modalidad de teletrabajo, están muy relacionadas con la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, con la percepción acerca de la satisfacción laboral, con la carga laboral y con otros efectos. En particular, la disponibilidad de tiempo es probablemente una consecuencia directa del teletrabajo y que media la relación de esta modalidad laboral con las variables de bienestar de las personas (uso del tiempo, conciliación entre el trabajo y la vida familiar y la satisfacción con la vida cotidiana) y sus actitudes laborales (satisfacción laboral y gestión de la carga laboral). Además, los efectos directos del teletrabajo sobre la disponibilidad y uso del tiempo de las personas son distintos según el género. Por ejemplo, las horas de trabajo de hombres tienden a ser más extensas debido a que una mayor proporción de ellos trabaja a tiempo completo (Wheatley, 2012). Por el contrario, las mujeres trabajan menos horas en promedio e informan horas de trabajo doméstico especialmente más largas. Las

mujeres que trabajan en casa dedican casi una hora menos de tiempo a un trabajo remunerado que las que no teletrabajan. Por su parte, los hombres que trabajan en casa dedican menos tiempo a la atención primaria de los/as niños/as que las mujeres, aunque disponen de más tiempo para cumplir sus roles familiares (Wight & Raley, 2009).

### **Aislamiento laboral**

Relacionado con el aislamiento profesional, diversos estudios sugieren que los/as teletrabajadores/as pueden sentirse excluidos por la drástica reducción de interacciones en la oficina que conlleva su condición (Vega & Brennan, 2000; McDonald, 2004; Golden, Veiga & Dino, 2008; de Vries, Tummers & Bekkers, 2018). La percepción del aislamiento laboral está mediada, además, por la percepción de ambigüedad del rol laboral y el papel que los/as funcionarios/as deben desempeñar a distancia, es decir, aquellos/as que están en constante coordinación con sus supervisores/as y que tienen claridad en cuáles son las tareas a realizar y lo que se espera de ellos/as presentan una menor sensación de aislamiento laboral (Darville, Díaz, Fuenzalida et al. 2018).

Sobre esto último, además, existen consecuencias para los no teletrabajadores ya que la evidencia sugiere que la percepción acerca de los beneficios del teletrabajo puede ser considerado como inequitativo por parte de este grupo, quienes podrían ver sus condiciones de trabajo de manera menos favorable en comparación a quienes teletrabajan porque están excluidos de lo que consideran un beneficio deseable (Mahler, 2012).

### **Ausentismo/Presentismo**

Se ha demostrado que brindar a los trabajadores la opción de trabajar fuera de la oficina se asocia con una reducción del ausentismo. Sin embargo, esta reducción en las ausencias puede estar vinculada a una compensación de salud para los empleados que continúan teletrabajando cuando están enfermos (es decir, presentismo). Por ejemplo, si bien un empleado puede optar por teletrabajar cuando se siente mal para prevenir la propagación de enfermedades transmisibles y también evitar la ausencia en el trabajo, es probable que su desempeño laboral no sea óptimo y podría retrasar su recuperación y, por lo tanto, puede ser menos eficaz cuando se opta por seguir trabajando sin sentirse bien. Si bien este proceso, denominado presentismo, suele ser un desafío tanto para los trabajadores de oficina como para los que trabajan desde casa, la opción del teletrabajo exacerba la oportunidad de presentismo al eliminar la presencia física del empleado (Mann & Holdsworth, 2003).

La falta de presencialidad en la oficina se relaciona con la probabilidad de que los trabajadores trabajen mientras están enfermos desde sus hogares y a los teletrabajadores les provoca una dificultad de justificar la necesidad de tomar un día de enfermedad formal por lo que optan por seguir trabajando a pesar del malestar (Steward, 2001). Por otro lado, los trabajadores también pueden sentirse afortunados o "privilegiados" de trabajar desde casa y elegir trabajar durante la enfermedad para preservar su oportunidad de teletrabajar (Mann y Holdsworth, 2003). Por lo tanto, no es posible interpretar las reducciones en el ausentismo como una indicación de un estado de salud positivo entre los empleados que teletrabajan (Steward, 2001).

### 3.4. GÉNERO Y TELETRABAJO

---

Si bien el concepto de género representa más elementos que sólo la distinción entre hombres y mujeres<sup>1</sup>, para este estudio, el enfoque de género implica describir las distinciones vividas por trabajadores y trabajadoras.

La masiva incorporación de las TIC ha potenciado el teletrabajo y, con eso, ha generado nuevas oportunidades laborales para las mujeres. Son ellas quienes sufren de mayores tasas de desempleo, menor participación laboral, perciben salarios más bajos y, en general, tienen peores condiciones laborales (OIT, 2019). Dada estas desventajas, un programa de teletrabajo con una adecuada implementación podría ser un facilitador de la incorporación y permanencia de las mujeres en el mercado laboral. La literatura plantea una serie de ventajas y oportunidades del teletrabajo, pero también algunas tensiones y riesgos que son percibidos diferentemente por hombres y mujeres. Desafortunadamente, las brechas de género presentes en la sociedad (estructurales), son una condición de base que permea las experiencias de teletrabajo. De este modo, el teletrabajo podría replicar o acentuar las brechas de género que ya existen en el trabajo presencial.

Un objetivo de este estudio es identificar posibles efectos del trabajo remoto y/o teletrabajo en exacerbar brechas de género entre funcionarios/as. En un sentido amplio, las brechas de género refieren a cualquier variable que se estudie en la que se encuentren diferencias en el resultado de hombres versus mujeres. El *World Economic Forum* define las brechas de género como “las diferencias entre hombres y mujeres en los logros o actitudes sociales, políticas, intelectuales, culturales o económicas” (Harris, 2017). Dentro del ámbito económico se incluye el mundo laboral, en el cual las brechas se expresan en dimensiones como la presencia de una mayor proporción de mujeres en situación de pobreza, en los salarios, y en la sobrecarga de trabajo no remunerado y de cuidados. Estas brechas se cimientan en patrones culturales que se manifiestan en discriminaciones de género (Güezmes-García, 2021).

Algunos elementos de preocupación en los que se expresa esta brecha de género en el ámbito laboral se relacionan con la forma en la que se distribuye la carga de las tareas domésticas y de cuidado de hijos/as o personas mayores, la sobrecarga de trabajo y estrés que pueden sentir las teletrabajadoras, y diferencias en las razones por las cuales una persona siente la motivación de teletrabajar (Almer et al., 2003).

Tal como fue mencionado anteriormente, el teletrabajo permite una mejor conciliación trabajo-vida personal. Sin embargo, al analizar en más detalle las dinámicas que se producen en el hogar, se observan matices. En ese sentido, la evidencia empírica señala que el teletrabajo reproduce los estereotipos de género de la sociedad (Chung & van der Lippe, 2020; Hilbrecht et al., 2008, 2013; Lott & Chung, 2016). Por ende, teletrabajar implica que las mujeres se llevan la mayor carga del cuidado de los hijos/as y las labores domésticas en comparación con los hombres que realizan teletrabajo (Del Boca et al., 2020; Hilbrecht et al., 2013; Hupkau & Petrongolo, 2020; Sevilla & Smith, 2020; Zhang et al., 2020). Esta carga adicional se traduce en una mayor fatiga y estrés, especialmente para aquellas mujeres que tienen hijos en tramos etarios que requieren mayor cuidado, es decir,

---

<sup>1</sup> Género es la construcción psico-social de lo femenino y lo masculino, que incluye atributos otorgados por la sociedad en tres ámbitos: asignación de género al nacer, identidad de género, y los roles de género. (Referencia: Programa de Educación Sexual Universidad de Chile) <https://educacionsexual.uchile.cl/index.php/hablando-de-sexo/conceptos-de-genero-sexualidad-y-roles-de-genero/genero>

entre 0 y 5 años (Hammer et al., 2005; Kim et al., 2019; Sullivan & Lewis, 2001). En estos casos, su experiencia de teletrabajo va de la mano de una disminución en su productividad por un incremento en las interrupciones de su tiempo laboral.

En cuanto a las diferencias en las motivaciones para postular a una modalidad como el teletrabajo: las mujeres son quienes incluyen la responsabilidad de cuidado (hijos/as u otros familiares) como una de las principales razones para postular. Esto contrasta con los hombres, quienes que lo ven como una oportunidad de mejorar su desempeño laboral (Alon et al., 2020; Mokhtarian et al., 1998).

Ahora bien, al analizar las brechas de género en el contexto de la pandemia COVID-19, el escenario es bastante desolador. Según los datos presentados en el *Women in Work Index* de PwC, el empoderamiento económico de las mujeres retrocedió a los niveles presentes en 2017 (PwC, 2021). Es tal el impacto que ha tenido la crisis sanitaria sobre las mujeres, que a la recesión post pandemia se le ha llamado “*shecession*”, por el mayor impacto en las mujeres. Más aun, la OECD ha puntualizado que más bien es una “*momcession*”, ya que quienes han sufrido las mayores consecuencias son las mujeres madres (OECD, 2021). En cuanto a las brechas de género, algunas expresiones de ellas repiten o acentúan patrones ya conocidos de distribución de tiempo o tareas de cuidado, mientras otras dan a conocer nuevas expresiones de género en este contexto de trabajo remoto.

El distanciamiento social impuesto por la pandemia COVID-19 ha perjudicado más a las mujeres, limitando su capacidad de conseguir trabajo, tanto por el tipo de tareas que realizan (que no siempre se pueden realizar en formato de trabajo remoto) como por la necesidad de cuidar a los/as hijos/as por el cierre de escuelas y jardines infantiles (Adams-Prassl et al., 2020; Andrew et al., 2020; OIT & Eurofund, 2019; Andrew et al., 2020; Blaskó et al., 2020; Coban, 2021; Sevilla & Smith, 2020). Este fenómeno ocurrió en gran medida porque durante la pandemia no fue posible acceder a redes de cuidado anteriormente disponibles. Por ejemplo, la ayuda de abuelos, quienes no pudieron prestar este apoyo durante la pandemia por ser un grupo de mayor riesgo en un eventual contagio de COVID-19 (Alon et al., 2020). En síntesis, durante la pandemia, las mujeres fueron sustancialmente más susceptibles de perder sus empleos durante la pandemia (Adams-Prassl et al., 2020; Sevilla & Smith, 2020) y de que su nivel de estrés aumentara en mayor nivel que el de los hombres (OECD, 2021).

Entre las expresiones de género que se refuerzan o repiten brechas de género estructurales en la sociedad, se observa que la pandemia ha reproducido el mismo patrón de distribución de cargas de tareas domésticas, reforzando el estereotipo de género que existía previo a COVID-19 (Coban, 2021; Margaria, 2021; Angelova & Koller, 2021). Incluso se estima que fueron las mujeres quienes cargaron con el trabajo adicional que significó el cuidado de los hijos/as u otras tareas del hogar (Coban, 2021; Del Boca et al., 2020; Lyttelton et al., 2020), lo que tiene el efecto de aumentar su estrés y, por consiguiente, en un empeoramiento de su salud mental (Sevilla & Smith, 2020). Algunos estudios que miran el involucramiento de los padres en el cuidado y tareas del hogar dan una pequeña luz de esperanza al observar que la mayor presencia de los padres en el hogar los ha vuelto más activos en el cuidado de los hijos. Asimismo, los ha hecho más activos en cuanto a las tareas domésticas –cuando la mujer sigue teniendo que trabajar en forma presencial (Del Boca et al., 2020).

Ahora bien, entre las nuevas expresiones de brechas de género, se encuentra que la distribución de los espacios del hogar y el tiempo de concentración no es equitativa (Coban, 2021; Leroy et al., 2021; Waismel-Manor et

al., 2021). Son las mujeres quienes tienen mayor dificultad en concentrarse en su trabajo por la demanda de cuidado de hijos/as (Andrew et al., 2020; Mascherini & Bisello, 2020). Finalmente, el trabajo remoto en pandemia ha aumentado el riesgo de las mujeres de sufrir violencia en su hogar, lo que también es más prevalente para mujeres que hombres (Blaskó et al., 2020).

En conclusión, el teletrabajo tiende a repetir los estereotipos de género de la sociedad, donde se asocia a las mujeres a roles de cuidado (rol que es reconocido como una de sus principales motivaciones para postular a esta modalidad laboral). Falta aún información para establecer claramente los efectos diferenciados de género en términos de la satisfacción laboral, intenciones de renunciar, percepción de justicia institucional, entre otras.

Un segundo objetivo de este estudio apunta a identificar las prácticas y políticas de gestión que permitan hacerse cargo de estas brechas, lamentablemente existe muy poca literatura que apunte a sugerir respuestas específicas. Un elemento que se menciona es la relevancia que tiene la cultura organizacional en determinar si los/as funcionarios/as tendrán mayor o menor intención de postular a teletrabajo: si la cultura organizacional tiene una visión positiva del teletrabajo, es menos probable que haya dudas respecto a la calidad y cantidad de trabajo que realizarán los/as trabajadores/as en su casa, y, por consiguiente, habrá una mayor postulación cuando el teletrabajo esté disponible. (Lott & Abendroth, 2020). Para implementar esta práctica, sería necesario alinear a las jefaturas respecto de la visión que la institución tiene sobre el teletrabajo, y a su vez, proporcionar capacitación para todos los involucrados (teletrabajadores, no teletrabajadores, y jefaturas), de forma de poder ajustar la modalidad a las condiciones de cada equipo o trabajador/a (Clark et al., 2015). Hasta la fecha, los estudios disponibles son principalmente descriptivos, es decir, dan cuenta de cuál es la situación que viven las mujeres en teletrabajo (incluyendo el periodo de la pandemia), así como también normativos, indicando el “deber ser” de las condiciones que deberían tener las mujeres, pero no dando detalles de cómo se podría avanzar a llegar a esas condiciones (por ejemplo diciendo “la cultura organizacional tiene que valorar mejor las prácticas de flexibilidad”, o “se debe trabajar en cambiar los roles esperados de género”).

Entre las sugerencias globales de cómo enfrentar la perspectiva de género en teletrabajo, se incluye el facilitar el acceso a las instituciones de cuidado para lo/as hijos/as, a personas con necesidad especiales o adultos mayores (en situaciones de no pandemia) (Angelova & Koller, 2021).

Las recomendaciones más concretas son aquellas que propone la OIT, entre ellas: que los datos recopilados incluyan la variable de género, que en las evaluaciones de desempeño para ascensos no se dé prioridad solo a aquellos trabajadores que pudieron seguir trabajando al 100% durante la pandemia, sino que se consideren las situaciones individuales que vive cada uno. Por último, que los empleadores demuestren empatía por las situaciones vividas por sus trabajadores/as y que continúen promoviendo políticas y medidas favorables a la familia y a que la repartición de roles de cuidado dentro del hogar sea más equitativa (OIT, 2020).

En conclusión, las prácticas y políticas de gestión encontradas son muy generales y no tributan a entender específicamente los cambios que se pueden hacer en el sector público. En ese sentido, este estudio pretende contribuir a entender mejor las soluciones que se desarrollaron en agencias públicas chilenas para hacer frente a estas brechas de género en la vivencia del teletrabajo.



## 4. ASPECTOS NORMATIVOS PARA EL TELETRABAJO

### 4.1. SECTOR PÚBLICO<sup>2</sup>

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

Sin perjuicio de ello, la Contraloría General de la República (CGR) al poco tiempo del inicio de la pandemia, emitió dictamen dejando al jefe de servicio la instrucción de aplicación de las normas sobre teletrabajo (Ley 21.220), por cuanto es aplicable el estándar de debido cuidado, protección eficaz de la vida y salud, conforme señala el artículo 184 Código del Trabajo al Código del Trabajo. Asimismo, la CGR emitió el Dictamen 3.610<sup>3</sup> (17 de marzo de 2020) sobre “medidas de gestión que pueden adoptar los órganos de la Administración del Estado a propósito del brote de COVID-19”.

Previo a estas normativas, fue emitido Instructivo Presidencial N°003, de fecha 16 de marzo 2020, que “Imparte Instrucciones y medidas de prevención y reacción por casos de brote de Covid-19 a los ministerios y a los servicios públicos que dependen o se relacionan a través de ellos<sup>4</sup>.”

Sin embargo, no se consideran leyes que fueron dictadas en contexto de pandemia respecto del cuidado de niños y niñas en etapa escolar, así como trabajadores con riesgo de contagio.

Cabe mencionar que la Ley N° 21.391 establece modalidad de Trabajo a distancia o teletrabajo para el cuidado de niños o niñas y personas con discapacidad en los casos que indica (2021)<sup>5</sup>. Al respecto, es importante señalar los tres dictámenes que emitió la CGR, haciendo aplicable dicha disposición a los/as funcionarios/as públicos/as (Dictamen E177724, año 2022; Dictamen E223042, año 2022; Dictamen E226676, año 2022). A su vez, la Dirección del Trabajo previamente emitió dictamen que fija sentido y alcance de la Ley N°21.391, publicada en

---

<sup>2</sup> Soto, T., Andrade, M., Pavez, A., Inostroza, J., Depolo, S., Alvarado, E., Fuenzalida, J. y Barahona, A. (2021). *Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile*. Santiago: Centro de Sistemas Públicos.

<sup>3</sup> Base de Dictámenes, Contraloría General de la República. Recuperado el 22 de julio de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/003610N20/html>

<sup>4</sup> Presidencia de la República (2020). Imparte instrucciones y medidas de prevención y reacción por casos de brote de COVID-19 a los ministerios y a los servicios públicos que dependan o se relacionen a través de ellos. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/03/16-marzo-2020.pdf>

<sup>5</sup> Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2021). Ley 21.391. Establece modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo para el cuidado de niños o niñas y personas con discapacidad, en los casos que indica. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1168623&idParte=10286626&idVersion=2021-11-24>

el Diario Oficial de fecha 24.11.2021, que modifica el Código del Trabajo, estableciendo la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo para el cuidado de niños o niñas y personas con discapacidad en los casos que indica.<sup>6</sup>

La Ley N° 21342, de fecha promulgación 01 de mayo de 2021 que Establece Protocolo de Seguridad Sanitaria Laboral para el retorno gradual y seguro al trabajo en el marco de la alerta sanitaria decretada con ocasión de la enfermedad de Covid-19 en el país y otras materias que indica<sup>7</sup> En el mismo sentido la CGR emitió dictámenes al respecto, aplicando dicha norma a los y las funcionarias de la administración del Estado (**Dictamen E127443, año 2021; Dictamen E142955, año 202; Dictamen E163134, año 2021**). Al igual que la normativa anterior, la Dirección del Trabajo emite dictamen estableciendo criterios sobre Seguro Individual Obligatorio salud asociados a Covid-19; Ley N°21.342; Protocolo seguridad sanitaria laboral Covid-19; Teletrabajo o Trabajo a Distancia<sup>8</sup>, aplicable a los y las trabajadoras regidas por el Código del Trabajo.

Ley N° 21.260, fecha promulgación 01 de septiembre de 2020 que Modifica el Código del Trabajo para posibilitar el Trabajo a distancia o teletrabajo de la trabajadora embarazada, en caso de estado de excepción constitucional de catástrofe, por calamidad pública, con ocasión de una epidemia o pandemia a causa de una enfermedad contagiosa, y establece otras normas excepcionales que indica. Sobre ello, CGE emite dictamen señalando que las medidas de protección para trabajadoras embarazadas establecidas en el inciso final del artículo 202 del Código del Trabajo, resulta aplicable a las funcionarias públicas<sup>9</sup>.

En ausencia de una regulación particular para el teletrabajo en el sector público, sigue siendo aplicable todo el marco general del Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834), como para cualquier otro funcionario, por ejemplo, en materia de obligaciones funcionarias, control jerárquico, capacitación, seguridad laboral, entre otros muchos ámbitos.

#### 4.1.1. Regulación por emergencia sanitaria del trabajo remoto excepcional

Existe una regulación general y de emergencia por la crisis sanitaria, establecida en el Dictamen 3.610 de la Contraloría General de la República<sup>10</sup> (17 de marzo de 2020) sobre “medidas de gestión que pueden adoptar

---

<sup>6</sup> Dirección del Trabajo (2022). Fija sentido y alcance de la Ley N°21.391, publicada en el Diario Oficial de fecha 24.11.2021, que modifica el Código del Trabajo, estableciendo la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo para el cuidado de niños o niñas y personas con discapacidad en los casos que indica. Disponible en: <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-122321.html>

<sup>7</sup> Ministerio del Trabajo y Previsión Social (21.342). Establece Protocolo de Seguridad Sanitaria Laboral para el retorno gradual y seguro al trabajo en el marco de la alerta sanitaria decretada con ocasión de la enfermedad de Covid-19 en el país y otras materias que indica. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1160443>

<sup>8</sup> Dirección del Trabajo (2021). Ordenanza N° 1702/21. Disponible en: <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-120403.html>

<sup>9</sup> Contraloría General de la República (2021) Dictamen N° E127271N21. Disponible en: <https://www.diarioconstitucional.cl/wp-content/uploads/2021/08/4.1.-CGR-Dictamen-N%C2%B0E127271.pdf>

<sup>10</sup> Base de Dictámenes, Contraloría General de la República. Recuperado el 22 de julio de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/003610N20/html>.

los órganos de la Administración del Estado a propósito del brote de COVID-19”. Esta regulación se fundamenta, entre otras normas, en el art. 45 del Código Civil sobre el *caso fortuito*. En resumen, dicho dictamen señala que mientras dure la “situación de excepción”:

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

#### 4.1.2. Regulaciones de higiene y seguridad

Debido a que no existe una ley de teletrabajo para el estatuto administrativo, en los “vacíos” normativos sobre temáticas relevantes para la materia, aplican las regulaciones establecidas en el Estatuto Administrativo y otras leyes pertinentes o especiales también aplican a esta modalidad laboral. Entre ellas destaca la Ley N°16.744<sup>11</sup> sobre *Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales* (art.2 letra b), la cual establece que:

- Todos los empleadores se entienden afiliados al Instituto de Seguridad Laboral (ISL), salvo que se adhieran a alguna mutualidad (art. 4º).
- Serán accidentes del trabajo, entre otras condiciones, aquellos que ocurran en “el lugar de trabajo”. En la modalidad de teletrabajo, será el que esté definido para el caso particular en la resolución del servicio que corresponda (por ejemplo, en el hogar).
- Para el caso del ISL y Mutualidades, la ley otorga facultades especiales como regulador y fiscalizador a la Superintendencia de Seguridad Social.
- Le corresponde al Servicio Nacional de Salud la competencia general de supervigilancia y fiscalización de la prevención, higiene y seguridad de todos los sitios de trabajo.
- Los empleadores tienen el *deber de establecer las medidas preventivas* en función de las medidas prescritas por el Servicio Nacional de Salud o el organismo administrador del seguro. De lo contrario, se exponen a multas establecidas en el código sanitario, a aumentos de primas y a ser responsables ante eventuales daños y perjuicios económicos, así como a la clausura del lugar de trabajo (art. 68 y siguientes).<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ley 16.744. Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado el 22 de julio de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650>.

<sup>12</sup> El Servicio Nacional de Salud dejó de operar de manera centralizada a partir de 1979, quedando a partir de entonces subdividido en una serie de servicios de salud de alcance regional. En la actualidad las medidas preventivas son prescritas por los organismos administradores del seguro, y su fiscalización corresponde a acciones de las inspecciones del trabajo dependientes de la Dirección del Trabajo.

En cualquier caso, para el teletrabajo se vuelve necesario comprender qué es lo que se considera un accidente laboral en el hogar o de trayecto y que no.

## 4.2. SECTOR PRIVADO<sup>13</sup>

---

En marzo de 2020 se promulgó la Ley N° 21.220 que modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia y teletrabajo. Asimismo, en octubre del año 2020 entró a regir el Decreto Supremo N°18, que aprueba el Reglamento del artículo 152 quáter M del Código del Trabajo, que establece condiciones específicas de seguridad y salud en el trabajo a las que deberán sujetarse los trabajadores que prestan servicios en las modalidades de trabajo a distancia o teletrabajo, de acuerdo con los principios y condiciones de la Ley N° 16.744, conocido como Reglamento de seguridad y salud en teletrabajo.

Respecto al deber general de protección de la salud y seguridad en el trabajo, la empresa u organización debe tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de las y los trabajadores que presten servicios en la modalidad de trabajo a distancia o de teletrabajo, exigiéndole para ello gestionar los riesgos laborales que, con motivo de la modalidad de prestación de servicios convenida, se encuentren presentes en el domicilio del trabajador o en el lugar o lugares distintos a los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa, que se hubieren acordado para la prestación de esos servicios<sup>14</sup>.

Es interesante conocer este punto de la regulación del sector privado, porque entrega orientaciones para comprender cómo los servicios públicos podrían enfrentar las materias de salud y seguridad en el trabajo.

---

<sup>13</sup> Francisca Jünemann y Claudia Wiegand. Manual de teletrabajo: marco jurídico y buenas prácticas. Fundación Chile Mujeres.

<sup>14</sup> El artículo 152 quáter M) del Código del Trabajo y el artículo 3 del Decreto Supremo N°18, de 2020 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que regula la aplicación del citado artículo 152 quáter M) se refieren a las condiciones específicas que la entidad empleadora debe cumplir en materia de seguridad y salud que deben existir en el trabajo a distancia o teletrabajo.

## 5. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE DATOS SECUNDARIOS A PARTIR DE LOS CASOS

En esta sección se presenta una revisión y sistematización de la documentación secundaria de las cuatro instituciones que participan en el estudio: SUSESO, FNE, ISL e IPS. Como contexto, para cada servicio se presentan algunos antecedentes institucionales como su misión, sus objetivos y productos estratégicos, además de la información secundaria relativa al trabajo remoto en pandemia, al teletrabajo y a la seguridad laboral levantada por cada servicio (ver Tabla 2).

La información se discutirá en relación a las cuatro dimensiones de interés de este estudio: (i) regulaciones internas; (ii) condiciones para el trabajo remoto excepcional; (iii) formación para el trabajo remoto excepcional; (iv) otras políticas y prácticas de gestión para el trabajo remoto excepcional; y (v) monitoreo y evaluación del trabajo remoto y el teletrabajo. Estas dimensiones son precisamente un resultado derivado del análisis de la información secundaria.

Luego del análisis por institución de los datos secundarios en torno a las dimensiones presentadas, esta sección presentará una síntesis de la información. Esta síntesis busca identificar las principales conclusiones que se pueden extraer del levantamiento de información, identificando puntos en común, divergencias entre instituciones, prácticas novedosas y útiles desde el punto de vista de la seguridad y la salud en el trabajo remoto excepcional. Por último, este análisis retroalimenta al levantamiento de información primaria de los focus groups y las entrevistas realizadas a los cuatro servicios y las conclusiones y recomendaciones del mismo.

## 5.1. FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA

---

### 5.1.1. Antecedentes institucionales

La Fiscalía Nacional Económica (FNE) tiene su origen en el Decreto Ley N° 2.760 que crea la actual institucionalidad, aunque se proyecta como una continuidad de las instituciones garantes de la libre competencia creadas a partir de la Ley N° 13.305 de 1959.

En términos de su misión institucional, de acuerdo a su Balance de Gestión Integral (BGI) 2021, esta es *“Defender y promover la libre competencia actuando en representación del interés público como organismo especializado.”*. Para el cumplimiento de esta misión, la FNE cuenta con cuatro objetivos y tres productos estratégicos:

#### 5.1.1.1. Objetivos estratégicos:

- Impulsar y desarrollar investigaciones eficientes en materia de prácticas colusorias, de abusos de posición monopólica y de concentraciones que afecten, o puedan afectar, el funcionamiento eficiente de los mercados y el bienestar general de la sociedad.
- Realizar estudios de mercado que entreguen información sobre sectores que en su ejercicio puedan entorpecer la libre competencia y, cuando corresponda, generen recomendaciones para su mejor funcionamiento.
- Promover y desarrollar actividades de difusión para interceder preventivamente ante entidades públicas y privadas a objeto de que autoridades, agentes económicos y gremiales, internalicen el concepto de competencia.
- Fortalecer la participación activa en instancias internacionales de libre competencia, para obtener cooperación recíproca y actualización en prácticas que apoyen el avance permanente de la gestión institucional.

#### 5.1.1.2. Productos estratégicos:

- Acciones de libre competencia derivadas de procesos investigativos de la FNE y que tienen como resultado distintas estrategias, a fin de hacer presente el cambio de conducta. Este producto integra las acciones estratégicas de la FNE que se entregan como resultado del proceso investigativo, considerando el marco jurídico y económico vigente.
- Acciones de promoción activa de la libre competencia (Política de Advocacy) en el ámbito nacional que se realizan por medio de actividades de difusión para conocimiento y prevención de conductas anticompetitivas.
- Actividades de promoción activa y difusión de la libre competencia, asociadas al ámbito internacional, con organismos especializados que se realizan por distintos medios, para aprender e integrar buenas prácticas.

#### 5.1.1.3. Caracterización sociodemográfica:

A continuación, se presenta una breve caracterización sociodemográfica de la institución. Se observa en la Tabla 3 que de un total de 126 funcionarios/as, el 50% son mujeres, cerca del 90% de la institución tiene menos

de 49 años, el 76% está en modalidad a contrata y más del 80% posee a lo menos título universitario. A la fecha del reporte de la información por parte del servicio en marzo del 2022, la mayoría de la institución estaba con una modalidad mixta de trabajo entre presencial y remoto.

Tabla 2: Caracterización sociodemográfica de la FNE a marzo de 2022.

Variable	Cantidad de funcionarios/as totales
<b>Sexo</b>	
Mujeres	63
Hombres	63
<b>Edad</b>	
Hasta 29	28
30-39	52
40-49	30
50-59	12
60 o más	4
<b>Educación</b>	
Sin Título Universitario	21
Título Universitario, Magister o Doctorado	105
<b>Contrato</b>	
Contrata	96
Planta	12
Honorarios	18
Código del trabajo	0
Práctica	0
<b>Estamento</b>	
Directivo	10
Profesional con funciones de jefatura	8
Profesional sin funciones de jefatura	36
Técnico	0
Fiscalizador	50
Administrativo	22
Auxiliar	0
<b>Trabajo remoto</b>	
100% presencial	0
Modalidad mixta entre presencial y trabajo remoto	114
100% trabajo remoto	12

Fuente: Información institucional

### 5.1.2. Regulaciones internas

A continuación, se revisan las principales regulaciones exentas que permitieron el desarrollo del trabajo remoto excepcional producto de la crisis sanitaria.

- En primer lugar, el 16 de marzo de 2020, mediante la Resolución exenta N°158, se estableció una modalidad flexible de la organización del trabajo atendiendo al brote de coronavirus (COVID-19), es

decir, “una modalidad que utilice las tecnologías de la información y la comunicación, con el objeto de permitir que ciertos funcionarios/as de la FNE desarrollen sus labores desde su domicilio”. En ella, se establecieron, además, los principales requisitos para adscribirse al sistema de trabajo remoto excepcional, como que el personal tuviera 70 años o más, que la persona estuviera embarazada, tuviera hijos e hijas en edad escolar y personas que por condición de salud fueran susceptible de contagio, entre otros. Además, se establecieron algunas condiciones operativas para el ejercicio del trabajo remoto, como la definición del lugar para trabajar a distancia por parte del funcionario/a, mecanismos de control jerárquico por parte de jefaturas (como la disponibilidad para ser contactado y regulación sobre las horas extraordinarias), que la carga laboral se asimile a lo usual en la presencialidad, entre otras cosas.

- El 23 de marzo del 2020, mediante la Resolución Exenta N° 183, se determinan medidas de gestión interna que deberá cumplir el personal para hacer frente a la situación sanitaria. Esta resolución identifica a las personas (nombre y rut), sus cargos y funciones, habilitadas para trabajar de manera remota y aquellas unidades organizacionales, funciones y personas que debían permanecer con trabajo presencial (en modalidad mixta). Esta distinción se hizo identificando aquellas funciones estratégicas e imprescindibles que garantizaban una continuidad operativa en el servicio.
- Con fecha 29 de abril de 2020, a través de Resolución Exenta N°239, se aprueba la Política de Teletrabajo presentada por el servicio ante la Dirección de Presupuestos (DIPRES), la cual fue difundida a todos los funcionarios, funcionarias y prestadores de servicio a través de correo electrónico con fecha 09 de junio de 2020. La Dirección de Presupuesto, a pesar de la aprobación, aún no ha autorizado formalmente a la FNE para que comience con su programa formal de teletrabajo, por lo que, hasta la fecha, la institución sólo cuenta con la aprobación interna del servicio. Este documento detalla en qué consiste la política de teletrabajo, definiendo el propósito del teletrabajo y sus lineamiento estratégicos, su alcance (es una política que aplica a todos los funcionarios de la FNE), los requisitos y condiciones para adscribirse al formato de teletrabajo y algunas condiciones habilitantes para el trabajo a distancia, como el lugar, el control jerárquico por parte de jefaturas, la confidencialidad y seguridad de la información y la infraestructura y servicios tecnológicos/digitales requeridos (firma electrónica, sistemas de conexión remota).
- Además, la FNE elaboró un protocolo de prevención de COVID-19 cuyo objetivo fue el de informar las medidas que se debían adoptar al interior de las dependencias y aquellas que deben cumplir todas las personas que desempeñen funciones en estas, por ejemplo: el lavado de manos, el uso de mascarilla, distanciamiento físico, etc. Además estableció los aforos permitidos en los espacios físicos (salas de reuniones, oficinas compartidas, auditorios), protocolos y acciones en caso de síntomas, entre otros.
- Por último, la FNE actualizó el reglamento interno de higiene y seguridad siendo revisado por el Comité Paritario de Higiene y Seguridad con la asesoría del prevencionista de riesgos de la institución, el que luego fue compartido obligatoriamente a todos los funcionarios/as de la institución.

En resumen, se han establecido algunas resoluciones motivadas por la crisis sanitaria para el trabajo remoto excepcional y una, que todavía no entra en funcionamiento relativa al teletrabajo dentro de la institución.

### 5.1.3. Condiciones para el trabajo remoto excepcional

Las condiciones con la que contaban los/as funcionarios/as de la FNE para realizar el trabajo remoto excepcional no eran óptimas. En primer lugar, el servicio contaba con algunos de sus procesos digitalizados, lo que fue importante para realizar las labores de manera remota. El servicio además contaba con una VPN que permitía a las personas conectarse remotamente para acceder a la intranet y a las herramientas del escritorio digital de la institución. Sin embargo, para el servicio no fue posible realizar un seguimiento para la evaluación del desempeño y para detectar problemas a tiempo en sus funcionarios/as, debido a que no contaban con los sistemas informáticos adecuados para esos propósitos. Desde un punto de vista de la infraestructura tecnológica, el servicio pudo operar, pero no de manera óptima.

En segundo lugar, desde el punto de vista de la infraestructura física, es decir, del equipamiento ergonómico, la institución no entregó ningún implemento, porque por una cuestión presupuestaria no era posible asumir esa inversión. Aún así, el servicio no autorizó que los funcionarios/as pudieran retirar los equipamientos ya disponibles en sus oficinas. De todas formas, la FNE entregó 5 notebooks a funcionarios/as que no contaban con equipos en sus domicilios, y el resto de los funcionarios/as utilizaron sus equipos particulares. Además, la conexión a internet era financiada por los propios funcionarios/as.

### 5.1.4. Formación para el trabajo remoto excepcional

Durante la pandemia, el servicio generó capacitaciones, talleres, conversatorios e infografías que fueron difundidas transversalmente a todos/as sus funcionarios/as y su participación era voluntaria para cada una de ellas. Las temáticas de estas instancias de formación estuvieron relacionadas con el ámbito laboral (gestión del tiempo, liderazgo y habilidades directivas, salud psicolaboral, entre otros), de género y de prevención al COVID-19.

La Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas y el Comité paritario de higiene y seguridad generaron actividades transversales a toda la organización y otras específicas por cargos y temáticas. Estas actividades relacionadas a temas de organización del trabajo, gestión del tiempo, y del estrés se realizaron por División con el propósito de que los temas tocados fueran atingentes a un grupo específico de funcionarios/as. Las temáticas se planificaron considerando que la pandemia era un problema que afectaba a toda la organización de forma transversal y que el trabajo remoto de emergencia implicaba una necesidad de adaptación urgente, por lo que se generó un programa de actividades transversales de comunicación y capacitación. A continuación de detallan.

Las instancias de **formación laboral** estuvieron divididas en:

- 1) Salud psicolaboral y bienestar personal

Las capacitaciones y difusión de prácticas institucionales estuvieron orientadas a la gestión del estrés y la ansiedad en periodo de trabajo remoto y a la salud mental producto de la pandemia. Estas instancias fueron realizadas en el 2020:

- Tres talleres “Gestión del estrés y ansiedad en período de trabajo remoto y confinamiento”
- Taller “La química cerebral contra el estrés”
- Taller autocuidado, manejo del estrés y la fatiga física y mental
- Taller de Pausas activas: Disminuir el estrés y la fatiga física y mental
- Conversatorio: Salud mental fracturada en tiempos de pandemia
- Difusión de recomendaciones para calmar la ansiedad
- Difusión de Importancia Pausas activas
- Difusión de: ¿Cómo protegernos a nivel emocional durante la cuarentena?

## 2) Recomendaciones ergonómicas para el cuidado de la salud física muscoesquelética

La institución difundió recomendaciones acerca de los usos correctos de los implementos ergonómicos en los espacios de trabajo. En los años 2020 y 2021, difundió lo siguiente:

- Recomendaciones ergonómicas y generales en el trabajo remoto
- Recomendaciones generales de prevención física

## 3) Liderazgo y habilidades directivas para el trabajo a distancia:

El servicio, en el año 2020, realizó distintas capacitaciones acerca de las habilidades directivas necesarias para el nuevo contexto de trabajo en pandemia. Estas fueron:

- Desafíos de liderar a distancia: 22 personas
- Estilos de pensamiento en la gestión de equipos: 59 personas
- Retroalimentación Grupal: 59 personas
- Retroalimentación a distancia: 59 personas
- Sesión conversaciones difíciles: 13 personas

## 4) Gestión del tiempo:

En el año 2020, el servicio realizó 4 talleres de “Gestión del Tiempo en períodos de trabajo remoto y confinamiento” en donde asistieron 47 personas en total.

Por otro lado, el servicio también realizó capacitaciones y talleres de **género y corresponsabilidad familiar**. Estos fueron realizados en el año 2020 y 2022 y fueron los siguientes:

### 1) Género:

- En el año 2022 se realizó un taller de “Prevención de Violencia Intrafamiliar”. Considerando que la emergencia sanitaria ha provocado que aumenten las denuncias de VIF, producto del confinamiento, la FNE decidió realizar un taller para concientizar y brindar apoyo de ser necesario. La invitación a este taller fue abierta y voluntaria. Esta materia es un aporte para cada funcionario/a en el ámbito personal, laboral y social, con el propósito de contar con herramientas e información que permitan detectar a tiempo acciones que puedan vulnerar el entorno personal y familiar. Participaron un total de 35 funcionarios/as.

## 2) Corresponsabilidad familiar:

- En el año 2020 se realizó un taller para madres y padres: “Contención Infantil y Adolescente, ¿Cómo podemos ayudarles en estos tiempos de confinamiento y emergencia sanitaria?” Se realizó de forma virtual un taller destinado a padres y madres con hijos/as, con el propósito de compartir experiencias de corresponsabilidad parental. Este taller fue realizado por una profesional de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas, que cuenta con formación de psicopedagogía. Participaron de esta actividad cinco funcionarias, quienes pudieron conversar y recoger algunos consejos para el periodo de confinamiento y la conciliación de las labores familiares y laborales.
- En el año 2022, se desarrolló el taller de “Conciliación, corresponsabilidad y autocuidado para funcionarios/as”, donde se realizó un taller destinado a conversar sobre cómo conciliar los tiempos familiares, personales y laborales, compartir las labores domésticas y fomentar espacios de autocuidado físico y mental. El propósito de esta actividad fue fomentar la equidad, educando sobre los estereotipos de género y responsabilidades de hombres y mujeres. Participaron un total de 35 funcionarios/as.

Por último, el servicio difundió una serie de buenas prácticas para el cuidado ante el **COVID-19** entre el 2020 y el 2021. Estas fueron:

- Cuidémonos entre todos, prevención Covid
- Uso de Mascarillas;
- Recuerda medidas de prevención Duración de las Mascarillas
- Conversatorio: Salud mental fracturada en tiempos de pandemia
- Capacitación Prevención Covid-19 en el lugar de trabajo
- Recuerda medidas preventivas Covid-19;
- Recuerda Aforo permitido
- Información General sobre campaña Nacional Prevención Covid-19
- Jornada Vacunación- Preguntas frecuentes

### 5.1.5. Monitoreo y evaluación

La Fiscalía Nacional Económica realizó un monitoreo del trabajo remoto excepcional mediante la aplicación de dos encuestas, la primera en noviembre del 2020 llamada “Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público” aplicada por el Banco Mundial, el University College London y el Servicio Civil, donde participaron 53 personas (el 48% del total de la institución). La segunda fue en el marco de un proyecto con el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) en colaboración con el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile titulado “Estudio de teletrabajo en pandemia en el Estado de Chile” en agosto del 2021, donde participaron 75 personas (dos tercios del servicio). Cabe mencionar que el servicio no realizó instancias de levantamiento cualitativo (focus groups y/o entrevistas) para el monitoreo y evaluación del trabajo remoto dentro del servicio.

Los principales resultados que surgen de la revisión de las encuestas aplicadas son, primero, que existen mermas en la productividad, en la concentración y en el funcionamiento regular de los equipos de trabajo con el cambio de modalidad, segundo, que existen dificultades en la salud física y mental de los/as funcionarios/as, así como en la conciliación de vida personal y laboral, principalmente para mujeres. En tercer lugar, se observan insuficiencias en las condiciones de trabajo y cómo se sustenta la carencia de equipamiento tecnológico, un resultado no muy sorprendente si se tiene en consideración la sección de condiciones para el trabajo remoto antes descrita, cuarto, la existencia de una valoración positiva de las prácticas de liderazgo en jefaturas y, quinto, una baja percepción en la cantidad de realización de talleres y capacitaciones de formación para el trabajo remoto. A continuación se detallan estos hallazgos.

#### 5.1.5.1. Mermas en la productividad, en la concentración en el trabajo y en el funcionamiento regular de los equipos en el trabajo remoto en pandemia

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de la percepción de productividad en el trabajo remoto, sólo el 14% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de que los equipos pudieron llevar a cabo tareas igual de bien que antes de la pandemia.

En segundo lugar, sólo el 29% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de ser más productivo/a durante el trabajo remoto. Esto se relaciona, además, con que casi el 50% declara que su carga laboral ha aumentado desde que comenzó la pandemia. Es decir, la carga laboral aumentó, pero no necesariamente trajo aumentos de productividad.

Además, un 52% de las personas declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de sentirse más distraído/a durante el trabajo remoto en comparación con la situación de la presencialidad. En la Encuesta de la Universidad de Chile se refuerza esta idea ya que al ser consultados/as por “¿Cuán frecuentemente ha experimentado los siguientes desafíos trabajando de manera remota?” el segundo desafío peor evaluado por la institución son las “distracciones e interrupciones”. La primera encuesta fue en noviembre del 2020 (del Servicio Civil) y la segunda (de la Universidad de Chile), en agosto del 2021. Si bien no es la misma pregunta se ve que este es un problema que persistió en el tiempo de pandemia.

#### 5.1.5.2. Dificultades en la salud física y mental de los funcionarios/as, y en su conciliación de vida personal y laboral.

Este último desafío y otros relativos a bienestar laboral tienen particular prevalencia en funcionarias. En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca del bienestar durante el trabajo remoto, el 32% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de “Cuando trabajo remotamente, me siento sola/o y desconectada/o de mis colegas”. Además, el 32% declaró que su salud física empeoró desde que comenzó a trabajar remotamente y un 37% dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de sentirse más ansioso/a trabajando de manera remota.

Respecto a la conciliación entre la vida laboral y personal y a la gestión del uso del tiempo, se tiene que un 64% de los encuestados/as declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con lograr conseguir un equilibrio entre la vida personal y el trabajo en trabajo remoto.

En la Encuesta de la Universidad de Chile se refuerzan estas ideas ya que al ser consultados/as por “¿Cuán frecuentemente ha experimentado los siguientes desafíos trabajando de manera remota?”, en una escala de 1 a 5, donde 1 representa “Nunca” y 5 representa “Siempre”, el primer desafío peor evaluado por la institución son los “límites difusos entre el trabajo y el tiempo libre” (con un 3.8 en una escala de 1 a 5) y el tercero peor evaluado es la “Falta de interacción con otras personas” (con un 3.1 en una escala de 1 a 5).

Además, en esta encuesta el indicador de conciliación (4.6 de una escala de 1 a 7, donde el 1 representa “Muy en desacuerdo” y el 7 representa “Muy de acuerdo”) y de uso del tiempo (4.2 de una escala de 1 a 7), son los peores evaluados en la institución y al analizar estos resultados por género, las mujeres presentan peores resultados en la satisfacción laboral (5.7 vs 6.2 en una escala de 1 a 7), y en la gestión del tiempo (4.0 vs 4.4 en una escala de 1 a 7).

#### 5.1.5.3. Insuficiencias para el trabajo en grupo de funcionarios/as, y tecnología provista por funcionarios/as

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de las dificultades que se le han presentado a la hora de trabajar remotamente, un 24% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con no tener un espacio de trabajo físico adecuado en su hogar. Además, en la Encuesta de la Universidad de Chile, un tercio de los encuestados/as mencionó no contar con ningún implemento ergonómico para realizar el trabajo desde su casa.

Por último, los funcionarios/as declararon no haber sido provistos de una computadora, conexión a internet y/o teléfono celular, a pesar de que el 100% de ellos declaró contar con uno. Es decir, el equipamiento tecnológico fue provisto de manera personal. Esto está en total concordancia a lo mencionado en la sección de Condiciones para el trabajo remoto excepcional de esta institución.

#### 5.1.5.4. Valoración positiva respecto a las prácticas de liderazgo por parte de las jefaturas directas

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de las prácticas de gestión durante el trabajo remoto, se tiene que:

- Un 5% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Cuando trabajo remotamente mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo”.
- Un 64% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi supervisor crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto”.
- Un 71% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico se conecta/se contacta conmigo con la frecuencia necesaria para poder realizar bien mi trabajo”.
- Un 74% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Tengo una comprensión clara de lo que se espera de mi cuando trabajo remotamente”.
- Un 86% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico confía en que los funcionarios que están trabajando remotamente hacen su mejor esfuerzo laboral”.

En la encuesta de la Universidad de Chile, la segunda pregunta mejor evaluada es “*Mi jefatura directa confía y me da la libertad de organizar mi modo de trabajo*” y el indicador de “*Soporte organizacional*” es el mejor evaluado en la institución, referido a, por ejemplo, con preguntas como: “*Generalmente cuento con una actitud*

*de apoyo de mi jefatura directa Estoy libre de conflictos o tensiones con otros(as) colegas de mi trabajo” o “Generalmente cuento con una actitud de apoyo de mis compañeros(as) de trabajo”.*

#### 5.1.5.5. Percepción de insuficiencia en la realización de capacitaciones al interior del servicio

En relación con las capacitaciones en la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as por este tema casi el 60% declara no haber recibido capacitación para poder trabajar remotamente de manera eficaz. Además, sólo el 31% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo respecto a haber recibido capacitaciones en los temas de ciberseguridad, mientras que un 28% comenta haber recibido capacitaciones en gestión del tiempo, en seguridad y salud en el trabajo (19%), en liderazgo de personas de manera remoto (18%) y en trabajo en equipo y comunicación virtual (8%).

Existe una percepción de insuficiencia respecto a la realización de capacitaciones notando el hecho de que para noviembre del 2020 (cuando se aplicó la encuesta) el servicio había hecho gran parte de las capacitaciones del total que reportó para este estudio (17 de 19 capacitaciones). Al respecto las principales instancias de capacitación fueron analizadas en la sección anterior “Formación para el trabajo remoto excepcional”.

Con respecto a lo que hizo el servicio con esta información de monitoreo y evaluación, no hay registros sobre lo que realizó la FNE con esta información. El servicio, además, no aplicó encuestas al finalizar sus actividades de formación, por lo que no cuentan con información de ese tipo.

Por último, al ser consultados por la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público realizada por el Servicio Civil, comentaron no haber revisado nunca estos resultados.

## 5.2. INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL

---

### 5.2.1. Antecedentes institucionales

El Instituto de Seguridad Laboral (ISL) es una entidad administradora del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, creada en 2009 mediante la ley N°20.255. En términos históricos, continúa con la labor iniciada por el INP en 1980, a cargo de la administración del seguro social establecido por la Ley N° 16.744 de 1968.

De acuerdo a su Balance de Gestión Integral (BGI) 2021, su misión es *“Otorgar Seguridad y Salud Laboral a empleadores/as adheridos/as y trabajadores/as protegidos, contribuyendo activamente en avanzar hacia una cultura de prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo, mediante la promoción de la salud y la entrega de las prestaciones médicas y económicas que se derivan de los accidentes y enfermedades del trabajo.”.*

Para el cumplimiento de esta misión, cuenta con tres objetivos y cuatro productos estratégicos:

- Contribuir al fortalecimiento de la gestión de riesgos laborales de los/as empleadores/as y trabajadores/as, mediante la implementación del plan nacional de seguridad y salud en el trabajo y el monitoreo de las acciones preventivas.
- Otorgar las prestaciones médicas y económicas a los trabajadores/as que han sufrido accidentes y/o enfermedades profesionales de acuerdo con la definición de estándares de calidad de la Institución.

- Consolidar un proyecto de desarrollo Institucional en el marco de la modernización de la función pública, que responda a desafíos que instala la entrada en vigencia de la ley N° 21.054.

#### 5.2.1.1. Productos estratégicos:

- **Prevención de Riesgos**, Propuestas de medidas y desarrollo de programas orientados a contribuir a evitar, disminuir y/o mitigar los riesgos presentes en el trabajo que afecten la salud y la seguridad de los trabajadores.
- **Prestaciones Médicas**. Prestaciones de carácter curativo que se entregan a un/a trabajador/a afiliado/a al Instituto de Seguridad Laboral, que haya sufrido un accidente de trabajo o enfermedad profesional, a causa o con ocasión del trabajo. Las prestaciones se otorgan hasta la curación completa o mientras subsistan los síntomas de las secuelas causadas por el accidente o enfermedad, a fin de restaurar las condiciones de salud del trabajador/a asegurando el reintegro a la actividad productiva.
- **Prestaciones Económicas**. Otorgar a los trabajadores de las empresas adheridas al Instituto y a sus beneficiarios, en los casos que corresponda, las prestaciones económicas previstas en la Ley N° 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- **Estudios e Investigación en Salud y Seguridad Laboral** Estudios e Investigación en Salud y Seguridad Laboral que contribuyan al ámbito de la Salud y Seguridad en el Trabajo.

#### 5.2.1.2. Caracterización sociodemográfica:

A continuación, se presenta una breve caracterización sociodemográfica de la institución. Se observa que de un total de 580 funcionarios/as, el 56% son mujeres, cerca del 74% de la institución tiene menos de 49 años, la mayoría está a contrata y más del 90% posee a lo menos título universitario.

Tabla 3: Caracterización sociodemográfica del ISL en marzo de 2022.

	Cantidad de funcionarios/as totales
<b>Sexo</b>	
Mujeres	328
Hombres	252
<b>Edad</b>	
Hasta 29	41
30-39	170
40-49	216
50-59	111
60 o más	42
<b>Educación</b>	
Sin título universitario	40
Título Universitario, Magister o Doctorado	540
<b>Contrato</b>	
Contrata	554
Planta	19
Honorarios	7
<b>Estamento</b>	
Directivo	5

Experto	2
Profesional	484
Técnico	50
Fiscalizador	0
Administrativo	32
Auxiliar	1
Sin escalafon	6
<b>Trabajo remoto</b>	
Personas con trabajo remoto	33
Personas en modalidad presencial	547

Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada por ISL

### 5.2.2. Regulaciones internas

El Instituto de Seguridad Laboral, elaboró resoluciones exentas que esencialmente apuntaron a establecer la modalidad de trabajo remoto excepcional motivada por la pandemia de COVID-19, la regulación gradual y, finalmente, el retorno del total de funcionarios del servicio al trabajo presencial.

- En primer lugar, la Resolución Exenta N°128 del 17 de marzo de 2020, estableció una modalidad flexible de la organización del trabajo para el ISL atendiendo el brote de coronavirus (COVID-19). En esta resolución se establecieron los requisitos para adscribirse al formato de teletrabajo como tener 70 años o más, estar embarazada, entre otros, y las condiciones operativas para el el correcto funcionamiento de esta modalidad flexible como que, por ejemplo, es la jefatura la que autoriza la posibilidad de trabajar de manera remota, los/as funcionarios//as deben contar con una conexión particular a internet y equipos tecnológicos propios, deben asegurar una correcta confidencialidad y seguridad de la información y no acceder a los sistemas institucionales desde redes públicas de internet, definir el lugar del trabajo remoto, el control jerárquico de las jefaturas, un aseguramiento de una correcta carga laboral, entre otros.
- El ISL, mediante la Resolución Exenta N°171 del 23 de abril de 2020, estableció un plan de retorno gradual a las funciones presenciales prioritarias del ISL. En esta resolución se definieron aquellos servicios que debían prestarse de manera presencial a la ciudadanía (direcciones de primer y segundo nivel, jefaturas, atención de público, entre otras). Debido a lo anterior, se establecieron algunas consideraciones para la atención presencial como los horarios, la cobertura, la flexibilidad de aquellas tareas que se pueden desempeñar de manera remota o presencial, entre otras. Asimismo, dado esta actualización, se establecen las condiciones para acceder al trabajo remoto como el control jerarquico, las normas de confidencialidad y seguridad de la información y la disponibilidad de asistir presencialmente. Por último, estableció que se mantendrían en retorno gradual aquellas personas que estuvieran en comunas que no se encontraban en cuarentena.
- Con la esolución Exenta N°236 del 22 de junio de 2020, se eliminó este último punto de la resolución N°171 en e que se mantenían en el plan de retorno aquellas comunas que no estaban en cuarentena.

- Finalmente el ISL instruyó, mediante la Resolución Exenta N°616, el retorno a las labores presenciales para todo el personal del ISL a contar del 15 de diciembre del 2021.
- Además, el ISL elaboró un protocolo de seguridad sanitaria laboral COVID-19 cuyo objetivo fue el de establecer las medidas preventivas para evitar el contagio de COVID-19, al interior del Instituto de Seguridad Laboral (trabajadores/as y usuarios/as), además de definir los procedimientos a seguir en el evento que existan personas de la institución contagiadas o que sean casos sospechosos o identificados como contacto estrecho.

En resumen, el ISL levantó una serie de regulaciones para la implementación forzada del trabajo remoto excepcional que estuvieron centradas en asegurar la continuidad operativa del Servicio en pandemia mediante el establecimiento de las condiciones operativas del servicio y los requisitos de las funciones y cargos para acceder a esta modalidad.

### 5.2.3. Condiciones para el trabajo remoto excepcional

Las condiciones con las que contaban los/as funcionarios/as del ISL para el trabajo a distancia no eran óptimas, primero, porque desde el punto de vista del equipamiento tecnológico, el servicio no contaba con recursos para la entrega de equipos tecnológicos e implementos ergonómicos. En todo caso, el ISL facilitó 15 notebooks de préstamo para el trabajo remoto e hizo una entrega excepcional de un puerto de acceso a internet y autorización para retirar equipos y llevárselos al hogar. Además, si bien el servicio no entregó ningún implemento ergonómico, la institución dio la facilidad a los/as funcionarios/as de utilizar los implementos ergonómicos de la oficina en sus hogares, para luego tener que devolverlos a su puesto de trabajo.

### 5.2.4. Formación para el trabajo remoto excepcional

Dado el contexto emergente de esta modalidad, el servicio generó capacitaciones, talleres, conversatorio e infografías que fueron difundidas transversalmente a todos/as sus funcionarios/as. Las temáticas de estas instancias de formación estuvieron relacionadas con el ámbito laboral, de género y de prevención al COVID-19.

Como se observa en las regulaciones internas, la posibilidad de implementar una modalidad flexible hizo que una parte importante de la institución pudiera trabajar de maneras remota entre el segundo semestre del 2020 y el primer semestre del 2021, pero esa cantidad fue disminuyendo notablemente, tal y como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 4: Estadística general de cantidad de personas en modalidad presencial y remota.

Semestre y año	Modalidad presencial		Modalidad de trabajo remoto	
	N°	%	N°	%
II / 2020	325	58,45	231	41,54
I / 2021	294	51,85	273	48,15
II / 2021	545	93,16	40	6,84

Fuente: Datos administrativos entregados por ISL

Las instancias de **formación laboral** estuvieron divididas en:

1) Salud psicolaboral y bienestar personal

Las capacitaciones y difusión de prácticas institucionales estuvieron orientadas al manejo de la ansiedad y el estrés, además de la contención emocional. Estas instancias fueron realizadas en el 2020 y en el 2021:

- Manejo de la ansiedad y emociones difíciles
- *Tips* para sentirse mejor y para manejar el estrés
- Taller de Técnicas de relajación
- Teletrabajo y riesgos psicosociales
- Taller de Respiración consciente y taller de yoga
- Realización de Talleres de Contención emocional:
  - Emociones: existencia, importancia de su reconocimiento, validación y expresión;
  - Reacciones y efectos ante la pandemia
  - Primeros auxilios emocionales

2) Cuidado de la salud física mediante las pausas activas

La institución realizó un webinar con el fin de entregar recomendaciones y herramientas respecto a la realización de pautas laborales saludables para cuidar la salud física y mental, y también, un taller de alimentación saludable.

3) Liderazgo y habilidades directivas para el trabajo a distancia:

El servicio realizó distintas capacitaciones acerca de las habilidades de liderazgo para el trabajo remoto excepcional. Específicamente se realizaron las siguientes instancias:

- Liderazgo a distancia
- Manejo y resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

4) Gestión del tiempo:

En el año 2020, el servicio realizó un taller de “Administración del tiempo”, cuyo objetivo fue el de entregar conocimiento y herramientas para administrar el tiempo de manera efectiva en el trabajo remoto excepcional. Asistieron 78 funcionarios/as.

Por otro lado, el servicio también realizó capacitaciones en **corresponsabilidad familiar**. Estos fueron realizados en el año 2021 y fueron los siguientes:

- Taller de contención emocional de Niños, Niñas y Adolescentes (NNA)
- Taller de conciliación vida laboral y vida familiar

Por último, el servicio difundió mediante un taller el protocolo de seguridad sanitaria del servicio para tomar las medidas de resguardo necesarias ante **el COVID-19**. Asistieron 172 funcionarios/as y se reforzaron los instructivos, protocolos y las medidas de autocuidado.

### 5.2.5. Monitoreo y evaluación

El Instituto de Seguridad Laboral realizó un monitoreo del trabajo remoto excepcional mediante la aplicación de dos encuestas, la primera en noviembre del 2020 llamada “Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público” aplicada por el Banco Mundial, el University College London y el Servicio Civil, donde participaron 145 personas (el 26% de tasa de respuesta). La segunda fue una encuesta interna de teletrabajo, realizada en abril del 2021, en la que participaron 267 personas de un total de 580 (47% de tasa de respuesta). Cabe mencionar que el servicio no realizó instancias de levantamiento cualitativo (focus groups y entrevistas) para el monitoreo y evaluación del trabajo remoto dentro del servicio.

Los principales resultados del monitoreo realizado en la institución son, primero, nuevamente las mermas en la percepción de la productividad individual y en el funcionamiento regular de los equipos de trabajo en la nueva modalidad flexible, segundo, dificultades en la salud y en la conciliación, tercero, dificultades por el espacio físico, cuarto, una valoración positiva a jefaturas y, quinto, una percepción de insuficiencia de capacitaciones realizadas. A continuación se detallan los principales hallazgos mencionados.

#### 5.2.5.1. Menos productivos, menos concentrados y con dificultades en el funcionamiento regular de los equipos producto del trabajo remoto en pandemia

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de la percepción de productividad en el trabajo remoto, sólo el 24% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de que los equipos pudieron llevar a cabo tareas igual de bien que antes de la pandemia.

En segundo lugar, sólo el 23% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de ser más productivo/a durante el trabajo remoto. Esto se relaciona además con que el 74% declara que su carga laboral ha aumentado desde que comenzó la pandemia.

Además, un 37% de las personas declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de sentirse más distraído/a durante el trabajo remoto en comparación con la situación de la presencialidad. En la Encuesta interna de teletrabajo se refuerza esta idea ya que al ser consultados/as por “¿qué aspectos han dificultado su trabajo a distancia?” el 33% de los encuestados/as declara que las dificultades para concentrarse en el trabajo.

#### 5.2.5.2. Dificultades en la salud física y mental de los funcionarios, así como en su conciliación de vida personal y laboral

Este último desafío y otros relativos a bienestar laboral tienen particular prevalencia en funcionarias. En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca del bienestar durante el trabajo remoto, el 32% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su salud física empeoró desde que comenzó a trabajar remotamente, mientras que un 37% dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de sentirse más ansioso/a trabajando de manera remota.

Respecto a la conciliación entre la vida laboral y personal y a la gestión del uso del tiempo, se tiene que un 55% de los encuestados/as declaró no estar de acuerdo o muy de acuerdo con lograr conseguir un equilibrio entre la vida personal y el trabajo en modalidad remota.

En la Encuesta interna de teletrabajo se refuerzan estas ideas ya que al ser consultados/as por “¿Cómo se sienten con esta nueva rutina del trabajo a distancia?”, un 34% menciona sentirse con miedo, ansiedad, soledad, cansancio y agobio y un 40% declara que le gustaría tener apoyo por parte del servicio en aspectos emocionales, es decir, *tips* para contención familiar, manejo del estrés y con la idea general de tener una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar.

### 5.2.5.3. Dificultades y provisión de equipamiento

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, los/as funcionarios/as al ser consultados/as acerca de las dificultades que se le han presentado a la hora de trabajar remotamente, declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo, en un 31%, con no tener un espacio de trabajo físico adecuado en su hogar.

Además, un 58% de los funcionarios/as declararon haber sido provistos de una computadora, pero no de conexión a internet y teléfono celular. Casi el 100% de ellos declaró contar con un computador e internet. En esta institución el computador fue provisto por la institución o personalmente. En la encuesta interna de teletrabajo el 51% de los encuestados/as consideró que eran necesario mejorar los equipos informáticos y herramientas tecnológicas para realizar de mejor forma el trabajo a distancia.

### 5.2.5.4. Valoración positiva respecto a las prácticas de liderazgo por parte de las jefaturas directas

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de las prácticas de gestión durante el trabajo remoto, se tiene que:

- Un 22% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Cuando trabajo remotamente mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo”.
- Un 76% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi supervisor crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto”.
- Un 81% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico se conecta/se contacta conmigo con la frecuencia necesaria para poder realizar bien mi trabajo”.
- Un 82% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Tengo una comprensión clara de lo que se espera de mi cuando trabajo remotamente”.
- Un 85% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico confía en que los funcionarios que están trabajando remotamente hacen su mejor esfuerzo laboral”

### 5.2.5.5. Percepción de insuficiencia en la realización de capacitaciones al interior del servicio

En relación a las capacitaciones en la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as por este tema el 60% declara no haber recibido capacitación para poder trabajar remotamente de manera eficaz. Además, sólo el 20% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo respecto a haber recibido capacitaciones en los temas de ciberseguridad, mientras que un 6% comenta haber recibido capacitaciones en

gestión del tiempo, en seguridad y salud en el trabajo (22%), en liderazgo de personas de manera remoto (18%) y en trabajo en equipo y comunicación virtual (9%).

Lo que el servicio hizo con esta información fue que tomó algunas acciones a partir de los resultados de la encuesta interna de teletrabajo aplicada en abril del 2021. No hay evidencia de que se hayan tomado acciones a raíz de la encuesta realizada por el Servicio Civil.

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas del ISL identificó las dificultades de la doble presencia (en el trabajo y en el hogar) y que esto podría exacerbar diferencias de género y afectar la percepción del trabajo remoto, por lo que decidieron entregar herramientas de contención emocional (mediante instancias de formación) para minimizar los efectos negativos que pudiera esto provocar. Además, el servicio puso a disposición instancias de apoyo (con jefaturas y psicólogos/as) para dar solución a las distintas complicaciones que los/as funcionarios/as pudieran tener. Estas instancias de capacitación fueron mencionadas en la sección anterior de formación para el trabajo remoto excepcional.

### 5.3. INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

---

#### 5.3.1. Antecedentes institucionales

El Instituto de Previsión Social (IPS) es una entidad pública creada en 2009 mediante la ley N°20.255, que tiene por objetivo realizar los pagos de pensiones a la población no cubierta por el sistema de AFP, así como entregar otras prestaciones sociales asociadas a pagos previsionales. En términos históricos, continúa con la labor iniciada por el Instituto de Normalización Previsional (INP) en 1980, a cargo de la administración del sistema de pensiones anterior a la introducción del sistema de capitalización individual.

De acuerdo a su BGI 2021, su misión institucional es *“Contribuir a elevar la calidad de vida de la población a través del mejoramiento del Sistema Previsional Chileno y de la Seguridad y Salud en el Trabajo, considerando para ello el desarrollo de estudios e investigaciones con la finalidad de elaborar políticas y planes en el ámbito de la seguridad social, garantizando la efectiva aplicación de derechos para todas y todos los habitantes del país, a través del diálogo social, educación previsional y participación ciudadana.”*

Para el cumplimiento de esta misión cuenta con cinco objetivos y cuatro productos estratégicos:

##### 5.3.1.1. Objetivos estratégicos:

- Aumentar las acciones destinadas a mejorar la educación previsional, a través del Fondo de Educación Previsional y formación y difusión de estas materias.
- Perfeccionar el actual sistema de seguridad y salud en el trabajo, a través de estudios e investigaciones y creación de políticas públicas y propuestas legislativas que perfeccionen el marco normativo en el área.
- Mejorar el actual sistema previsional a través de estudios e investigaciones y con la creación de políticas públicas
- Perfeccionar el actual sistema de Seguro de Cesantía través de estudios e investigaciones y con la creación de políticas públicas

- Mejorar el actual Sistema de Pensiones Solidarias a través de estudios e investigaciones y con la creación de políticas públicas y coordinación con el sector previsional.

#### 5.3.1.2. Productos estratégicos:

- Diseño de estudios e investigaciones en materia de Seguridad Social Realización de estudios, análisis e investigaciones en materia de seguridad social, que permitan aportar antecedentes que sirvan de base y fundamentación para el monitoreo y la definición de políticas sectoriales y elaboración de iniciativas legales en materia previsional y de seguridad y salud en el trabajo.
- Educación Previsional. Consiste en promover y desarrollar estrategias de formación, sensibilización y difusión que permitan dar a conocer a la población el sistema de previsión social y facilitarles el ejercicio de sus derechos y deberes conforme a las políticas definidas en la materia.
- Elaboración y modificación de políticas públicas en materia de Seguridad Social Creación y mejoramiento de la normativa legal, que permita perfeccionar el sistema de Seguridad Social.
- Mecanismos de coordinación Sectorial e Intersectorial Planificación y coordinación de los planes y acciones de los servicios públicos vinculados al quehacer del servicio. Velando por la sustentabilidad operativa de la institucionalidad previsional.

#### 5.3.1.3. Caracterización sociodemográfica:

A continuación, se presenta una breve caracterización sociodemográfica de la institución. Se observa que de un total de 2.495 funcionarios/as, el 60% son mujeres, cerca del 53% de la institución tiene menos de 49 años, la mayoría está a contrata (91%) y más del 80% posee a lo menos título universitario.

Tabla 5: Caracterización sociodemográfica del IPS en marzo de 2022.

Variables	Cantidad de funcionarios/as totales
<b>Sexo</b>	
Mujeres	1517
Hombres	978
<b>Edad</b>	
Hasta 29	78
30-39	466
40-49	789
50-59	703
60 o más	459
<b>Educación</b>	
Sin Título Universitario	470
Título Universitario, Magister o Doctorado	2025
<b>Contrato</b>	
Contrata	2281
Planta	148
Honorarios	33
Reemplazos	33
Práctica	0
<b>Estamento</b>	
Directivo	29

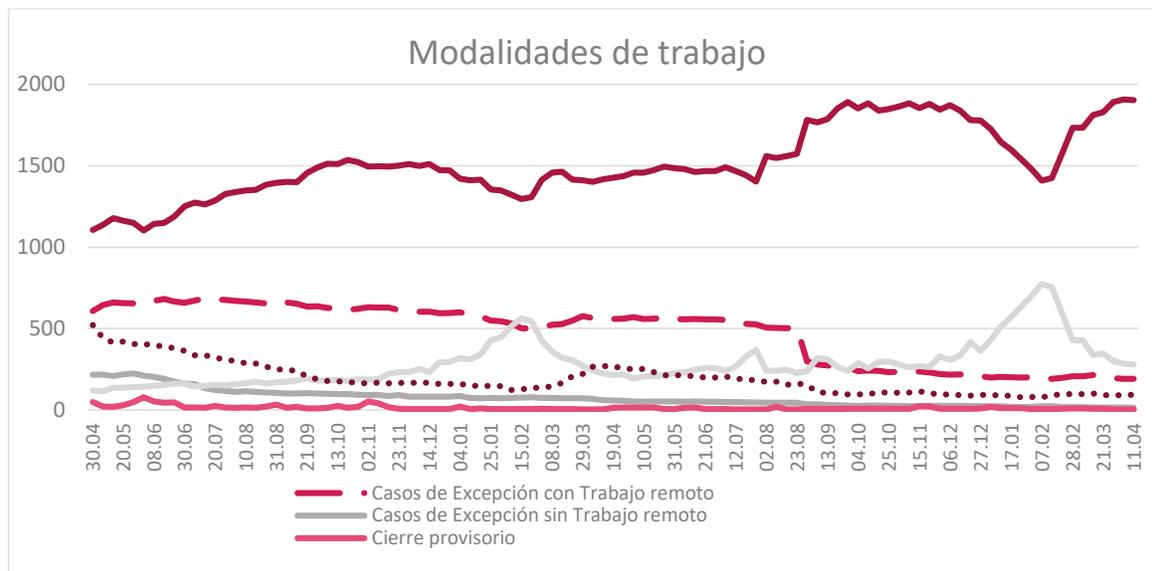
	Profesional	1534
	Técnico	551
	Fiscalizador	0
	Administrativo	315
	Auxiliar	33
<b>Trabajo remoto</b>		
	Casos de Excepción con Trabajo remoto	204
	Casos de Excepción sin Trabajo remoto	14
	Cierre Provisorio	6
	Licencia/Permiso sin Goce/Comisión de Servicio/ Feriado Legal	345
	Presencial con turnos	660
	Presencial permanente	1170
	Sin ingreso de modalidad	5
	Trabajo remoto sin causal de excepción	91

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes reportados por IPS.

Gran parte de la institución se fue a trabajo remoto excepcional desde que comenzó la pandemia. En la Ilustración 3 se muestra el comportamiento semanal desde abril de 2020 -fecha de inicio del levantamiento de información- de las modalidades de trabajo de la institución en base a las categorías solicitadas por la Dirección Nacional de Servicio Civil.

Los criterios adoptados para el retorno de funcionarios/as con trabajo remoto se encuentran regulados por resoluciones que tienen por objetivo tanto asegurar la continuidad de servicio de cara a la ciudadanía, como también el resguardo de la salud e integridad de los funcionarios/as, es por ello que, tal como lo muestra el gráfico el retorno ha sido gradual pero constante. Así, los criterios para el retorno han estado estrictamente vinculados a las decisiones y recomendaciones emanadas por el Ministerio de Salud, las cuales se recogen y son aplicadas a la realidad organizacional. Ejemplo de lo anterior, es la consideración de la institución de realizar y mantener el trabajo remoto a personas que hayan acreditado por un médico que por su condición de salud no les es recomendable una exposición potencial a COVID-19. De igual forma se excluye del trabajo presencial a aquellas funcionarias que estén embarazadas, como también, aquellas personas que superen los 70 años.

Ilustración 1: Evolución de la modalidad de trabajo de los/as funcionarios/as



Fuente: Datos administrativos del Servicio.

### 5.3.2. Regulaciones internas

El IPS elaboró resoluciones exentas para establecer el trabajo remoto excepcional motivado por la crisis sanitaria y para la implementación de aspectos de gestión puntuales derivados del desarrollo de esta modalidad laboral. En particular, el marcaje de trabajadores/as y la regulación de turnos presenciales y de trabajo a distancia. A continuación se presentan las resoluciones específicas producidas.

- El 17 de marzo de 2020, mediante la Resolución exenta N°92, estableció una modalidad flexible de la organización del trabajo atendiendo el brote de coronavirus (COVID-19). En ella, se establecieron los principales requisitos para adscribirse al sistema de trabajo remoto excepcional como que el personal tuviera 70 años o más, que la persona estuviera embarazada, tuviera hijos e hijas en edad escolar y personas que por condición de salud fueran susceptible de contagio, entre otros. Además, se establecieron algunas condiciones operativas para el ejercicio del trabajo remoto, como la definición del lugar para trabajar a distancia por parte del funcionario/a mecanismos de control jerárquico por parte de jefaturas (como la disponibilidad para ser contactado y regulación sobre las horas extraordinarias), que la carga laboral se asimile a lo habitual en la presencialidad, contar con conexión particular a internet y con equipos tecnológicos propios, entre otras cosas.
- El 23 de agosto del 2021, mediante la Resolución Exenta N° 340, se establece una modalidad flexible en sistema de turnos presenciales y remotos. Primero deja sin efecto a la resolución anterior y la actualiza agregando una regulación para los turnos presenciales (quiénes realizarán estos turnos y cómo será el control de las jefaturas) y una regulación para la modalidad de trabajo presencial (como algunas consideraciones de aforo por medidas sanitarias, la atención presencial y los requisitos según funciones desempeñadas). Se actualizan los requisitos para poder continuar con el trabajo remoto

excepcional y establece condiciones mínimas para asegurar el trabajo a distancia como la confidencialidad de la información, el control jerárquico por parte de las jefaturas, entre otros.

- Posteriormente, el IPS emitió una Resolución Exenta (N°476) que mantenía la modalidad de marcaje virtual y dejaba sin efecto la exención del uniforme institucional.
- Por último, el IPS elaboró un manual ante contingencias en dependencias del Instituto de Previsión Social cuyo objetivo fue establecer las acciones necesarias a seguir en caso de eventuales situaciones complejas que se presentaran, con la finalidad de salvaguardar la integridad física, psíquica y la vida de los/as funcionarios/as y usuarios en general. Asimismo, elaboró un protocolo de distanciamiento físico entre personas, de limpieza y desinfección de ambientes en las dependencias del IPS y un protocolo de actividades en terreno en contingencia de COVID-19.

### 5.3.3. Condiciones para el trabajo remoto excepcional

Las condiciones del IPS para trabajar de manera remota fueron adecuadas desde un punto de vista de conexión remota y de equipamiento ergonómico. En general los equipos fueron arrendados por el instituto y dispuestos para el uso de los funcionarios, no obstante, en el caso de celulares existieron 2 modalidades: los que proporciona el instituto y los que son de propiedad de los funcionarios.

Respecto de la información sobre la distribución de elementos ergonómicos en la Institución se detalla lo siguiente:

Elemento ergonómico	Cantidad
Apoya pies	137
Apoya muñeca	305
Mousepad	423
Cojín lumbar	127
Sillas ergonómicas	545

Por otro lado, actualmente los funcionarios se conectan mediante una conexión VPN si requieren trabajar con acceso a sistemas internos, en caso de no requerir acceso a intranet o sistemas internos, mediante una conexión a internet usando los servicios iCloud. Adicionalmente se está trabajando en implementar el sistema de escritorios virtuales para aquellos equipos que requieren gestionar procesos complejos.

Por último, la institución ha distribuido equipos de conexión a internet en un porcentaje no superior al 2% de los funcionarios de la institución, el resto del funcionariado utiliza sus conexiones personales para acceder en general conexiones ADSL y alrededor de un 5% dispone de conexiones personales mediante fibra óptica.

### 5.3.4. Formación para el trabajo remoto excepcional

Desde que la institución se vio forzada a trabajar remotamente producto de la crisis sanitaria, ha realizado 35 capacitaciones (cursos y talleres) principalmente a funcionarios/as de las distintas Direcciones Regionales (942), mientras que la participación del nivel central fue de 814 personas. Las temáticas de estas instancias de formación estuvieron relacionadas con el ámbito laboral (salud mental y física, desarrollo de equipos, gestión del tiempo, habilidades de liderazgo), de género y de prevención al COVID-19.

En primer lugar, y en relación a las instancias de **formación y cuidados laborales**, se identifican las siguientes:

- 1) Salud psicolaboral y bienestar personal

Tabla 6: Capacitaciones y talleres sobre salud psicolaboral en el 2020 y 2021.

N°	Nombre Curso	Funcionario Capacitado	Fecha Inicio	Fecha Termino
1	Autocuidado y gestión del estrés	72	11-01-21	29-01-21
2	Conciliación vida laboral, familiar y personal - Estrategia	5	19-08-20	09-09-20
3	Intervención en crisis y responsabilidad personal	7	27-11-20	15-12-20
4	Autocuidado y gestión del estrés	50	11-01-21	29-01-21
5	Contención emocional en tiempo de pandemia	176	14-05-21	02-09-21
6	Gestión de emociones	24	11-01-21	29-01-21
7	Gestión de las emociones, y autocuidado	87	31-05-21	21-06-21
8	Herramientas para el autocuidado emocional y manejo de estrés	22	14-06-21	02-07-21
9	Inteligencia emocional y conducta positiva	35	08-02-21	26-02-21
10	Optimismo y actitud positiva	17	29-03-21	16-04-21
11	Resistencia al estrés y la adversidad	17	29-03-21	16-04-21
12	Salud mental y manejo de conflictos	5	05-05-21	05-05-21
13	Taller autocuidado - Coquimbo	52	25-10-21	25-11-21

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes reportados por IPS

- 2) Recomendaciones ergónomicas para el cuidado de la salud física musculoesquelética.

La institución difundió recomendaciones acerca de los usos correctos de los implementos ergónomicos en los espacios de trabajo. En los años 2020 y 2021, difundió lo siguiente:

- Informativo Recomendaciones ergonómicas en trabajo a distancia
- Recomendaciones generales de prevención física

- 3) Liderazgo y habilidades directivas para el trabajo a distancia:

El servicio, en el año 2020, realizó distintas capacitaciones acerca de las habilidades directivas necesarias para el nuevo contexto de trabajo en pandemia. Estas fueron:

Tabla 7: Capacitaciones y talleres sobre liderazgo en el 2020 y 2021.

N°	Nombre Curso	Funcionario Capacitado	Fecha Inicio	Fecha Termino
1	Taller Proceso ejecutivo de fortalecimiento de equipos	12	05-03-20	14-12-20
2	Taller Trabajo colaborativo y compromiso organizacional	28	21-09-20	05-10-20
3	Taller de contención emocional (Jefaturas en situación de pandemia)	69	01-06-20	02-07-20
4	Conducta y comunicación positiva	17	08-02-21	26-02-21
5	Desarrollo de equipos con foco en autocuidado	9	24-08-21	02-09-21
6	Especialización liderazgo transformacional/autocuidado	10	17-11-21	01-12-21
7	Gestión de organizaciones efectivas	1	10-08-21	10-08-21
8	Gestión del cambio para ejecutivos multicanales - digitales	39	06-09-21	02-12-21
9	Habilidades de comunicación positiva	21	10-05-21	28-05-21

10	Organizacional y de negocio-coaching y trabajo en equipo blended	8	30-03-21	31-03-21
11	Plan de formación, capacitación y gestión del cambio	41	10-05-21	12-09-21
12	Resolución de conflictos	24	10-05-21	28-05-21

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes reportados por IPS

#### 4) Gestión del tiempo:

Se realizó un taller en el año 2020 acerca del uso y administración del tiempo. En este taller participaron 45 funcionarios/as.

Por otro lado, el servicio también realizó capacitaciones y talleres de **género y corresponsabilidad familiar**. Estos fueron realizados en el año 2021 y fueron los siguientes:

Tabla 8: Capacitaciones y talleres género y corresponsabilidad en el 2021.

N°	Nombre Curso	Funcionariado Capacitado	Fecha Inicio	Fecha Termino
1	Conciliación y corresponsabilidad	525	27-10-21	23-11-21
2	Violencia intrafamiliar y de genero (VIF y contra la mujer)	8	21-10-21	19-11-21

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes reportados por IPS

Por último, el servicio difundió una serie de buenas prácticas para el cuidado ante el **COVID-19** entre el 2020 y el 2021. Estas fueron:

Tabla 9: Capacitaciones y talleres sobre prevención al COVID-19 en el 2020 y 2021.

N°	Nombre Curso	Funcionariado Capacitado	Fecha Inicio	Fecha Termino
1	Prevención del Covid-19 en el trabajo	50	07-12-20	22-12-20
2	Autocuidado Covid-19	32	16-08-21	16-08-21
3	Gestión Preventiva y de acción ante casos de Covid-19	3	14-01-21	15-01-21
4	Prevención del Covid-19 en el trabajo	20	07-12-20	22-12-20
5	Teletrabajo efectivo	130	25-10-21	19-11-21
6	Travesía y experiencia del cliente	1	30-03-21	14-05-21

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes reportados por IPS

### 5.3.5. Otras políticas y prácticas de gestión para el trabajo remoto excepcional

A inicios de la contingencia sanitaria se conformó a un equipo psicosocial compuesto por psicólogos/as y trabajadoras sociales pertenecientes al departamento de desarrollo y gestión de personas que iniciaron una atención personalizada a funcionarios/as derivadas por jefaturas y/o coordinadores, así como también por demanda espontánea. El alcance de este programa fue nacional, llegando a brindar atención de primeros auxilios en salud mental a 181 casos.

- Equipo psicosocial compuesto por psicólogos/as y trabajadoras sociales pertenecientes al departamento de desarrollo y gestión de personas:

- Atención personalizada a funcionarios/as derivadas por jefaturas y/o coordinadores, así como también por demanda espontánea.

Por último, se pone en relevancia la atención y acompañamiento médico y emocional a casos sospecha y positivos COVID 19, la cual contempla orientación desde los temas de salud, y atención psicoemocional a la totalidad de casos positivos, se realiza telefónicamente y tiene cobertura nacional, los casos atendidos alcanzan a 632 (de ellas, 16 fueron derivadas al ISL).

- Atención y acompañamiento médico y emocional a casos sospecha y positivos COVID 19:
  - Orientación en temas de salud
  - Atención psicoemocional a la totalidad de casos positivos

### 5.3.6. Monitoreo y evaluación

El Instituto de Previsión Social realizó un monitoreo del trabajo remoto excepcional mediante la aplicación de una encuesta en noviembre del 2020 llamada “Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público” aplicada por el Banco Mundial, el University College London y el Servicio Civil, donde participaron 609 personas (una tasa de respuesta del 23%).

Respecto al levantamiento cualitativo para el monitoreo y evaluación del trabajo remoto, el servicio realizó lo siguiente:

- En el contexto del trabajo remoto, se realizaron 7 entrevistas a directivos de la institución de las áreas de Informática, Área Jurídica, Gestión de Clientes –más conocido como Red ChileAtiende– y a los dos subdirectores de la Institución. Éstas se realizaron entre los días 12 de diciembre del año 2021 y 4 de enero del año 2022.
- De la misma forma, hubo un focus group con profesionales y jefaturas del Departamento Gestión y Desarrollo de Personas cuyos participantes fueron 9 y se realizó el 28 de diciembre del año 2021. También, se realizó un cuestionario al equipo de Prevención de riesgos y seguridad en el trabajo. Ésta se realizó en el mes de enero de 2022. Las preguntas del focus groups fueron: 1) ¿Cómo podría describir la comunicación al interior de en su área? ¿Ha notado cambios en este período de pandemia?; 2) ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la comunicación en su área en esta situación de teletrabajo? ¿Han tenido cambios durante este período de teletrabajo?; 3) ¿Cuáles considera que son las debilidades o dificultades de la comunicación en su área? ¿Han tenido cambios durante este período de teletrabajo? ¿Se ha aportado los implementos necesarios para el teletrabajo? 4) ¿Considera que existen conflictos? ¿Cuáles son las causas de estos conflictos?; 5) ¿Qué temática(s) considera relevante de trabajar en esta época en su área?

A continuación se detallan, de manera complementaria, los principales hallazgos de la encuesta.

#### 5.3.6.1. Dificultades en la salud física y mental de los funcionarios, así como en su conciliación de vida personal y laboral.

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca del bienestar durante le trabajo remoto, el 31% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de “Cuando

trabajo remotamente, me siento sola/o y desconectada/o de mis colegas”. Además, el 27% declaró que su salud física empeoró desde que comenzó a trabajar remotamente y un 37% dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de sentirse más ansioso/a trabajando de manera remota.

Respecto a la conciliación entre la vida laboral y personal y a la gestión del uso del tiempo, se tiene que un 46% de los encuestados/as declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con lograr conseguir un equilibrio entre la vida laboral y personal en trabajo remoto.

En los resultados del focus groups se tiene que al ser consultados por cuáles temáticas consideran relevantes al momento de trabajar durante la pandemia, se comentan, por ejemplo: “Realizar actividades extraprogramáticas de conversar cómo estamos, lo que ha sido la semana”, “Detectar necesidades de contención personales y solicitar apoyo a Personas” y “Desconexión para las personas que están conectadas más de 8 hrs. al trabajo”, “Los hogares no son unipersonales y hay que compatibilizar las necesidades de todos los miembros de la familia según la pandemia”. Esto refuerza el punto de que los funcionarios/as identificaban esto como puntos a trabajar.

### 5.3.6.2. Dificultades para la provisión de equipamiento a grupo de funcionarios/as

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de las dificultades que se le han presentado a la hora de trabajar remotamente, un 21% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con no tener un espacio de trabajo físico adecuado en su hogar.

Por último, un 70% de los funcionarios/as declararon haber sido provistos de una computadora, pero no de conexión a internet y teléfono celular. Casi el 100% de ellos declaró contar con un computador e internet. En esta institución el computador fue provisto por la institución o personalmente. Esto es consistente con lo descrito en la sección anterior de Condiciones para el trabajo remoto excepcional.

En los resultados del focus groups se tiene que al ser consultados por si se han aportado los implementos necesarios para el teletrabajo, se comenta, por ejemplo: “IPS ha aportado todos los elementos necesarios para el teletrabajo, gestiones rápidas de las necesidades de conexión a los sistemas”, “No contar en la casa con los elementos que facilitan una buena postura al estar tanto tiempo frente al computador”.

### 5.3.6.3. Valoración positiva respecto a las prácticas de liderazgo por parte de las jefaturas directas

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de las prácticas de gestión durante el trabajo remoto, se tiene que:

- Un 13% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Cuando trabajo remotamente mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo”.
- Un 67% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi supervisor crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto”.
- Un 70% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico se conecta/se contacta conmigo con la frecuencia necesaria para poder realizar bien mi trabajo”.
- Un 77% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Tengo una comprensión clara de lo que se espera de mi cuando trabajo remotamente”.

- Un 80% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico confía en que los funcionarios que están trabajando remotamente hacen su mejor esfuerzo laboral”.

#### 5.3.6.4. Percepción de insuficiencia en la realización de capacitaciones al interior del servicio

En relación con las capacitaciones en la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as por este tema casi el 67% declara no haber recibido capacitación para poder trabajar remotamente de manera eficaz. Además, sólo el 9% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo respecto a haber recibido capacitaciones en los temas de ciberseguridad, mientras que un 8% comenta haber recibido capacitaciones en gestión del tiempo, en seguridad y salud en el trabajo (11%), en liderazgo de personas de manera remoto (2%) y en trabajo en equipo y comunicación virtual (8%).

A la fecha de realización de esta encuesta, noviembre del 2020, el servicio sólo había realizado 5 capacitaciones. Las 30 capacitaciones restantes, así como las instancias de difusión, se realizaron posteriormente. No es de extrañar entonces, que en la reportabilidad de esta encuesta exista una baja percepción de realización de capacitaciones en la institución.

En base a los resultados generales, distribución y dinámicas de trabajo de cada equipo en base al levantamiento semanal de las diversas modalidades de trabajo existentes en la organización, la Institución ha ido ajustando sus decisiones en base a la información disponible en diversas áreas.

Un ejemplo de lo anterior es la adquisición de notebooks para su distribución a más de 1.000 funcionarios y funcionarias con el objetivo de facilitar el trabajo remoto en caso de eventualidades. Se generaron plataformas TIC que facilitaron la continuidad operativa de la organización como el marcaje de horario y programas de acceso a redes internas de la organización como respuesta al levantamiento de información cualitativa en donde se especificaban necesidades como estas.

A raíz de los resultados de la encuesta, el servicio permitió a diversas jefaturas crear criterios para flexibilizar la presencia de los/as funcionarios/as en la oficina.

No se dispone de más información acerca de que fue lo que hizo el servicio de manera adicional.

## 5.4. SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

---

### 5.4.1. Antecedentes institucionales

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) fue creada como entidad a cargo de la supervigilancia y fiscalización de los sistemas de seguridad social de Chile. En esa línea, su creación data de 1953, a través del DFL N° 219, junto con la articulación del sistema de mutualidades del país. En la actualidad supervisa a los cuatro administradores del seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales: Mutual, ACHS, IST e ISL.

De acuerdo a su Balance de Gestión Institucional (BGI) 2021, su misión es “Garantizar el acceso de las personas a los beneficios de los regímenes de seguridad social a través de la regulación y su difusión, supervigilancia y resolución de contiendas, en el ámbito de nuestra competencia, con calidad, eficiencia, oportunidad y cercanía.”

Para el cumplimiento de esta misión, cuenta con cinco objetivos y nueve productos estratégicos:

#### 5.4.1.1. Objetivos estratégicos:

1. Fortalecer la Supervigilancia y la capacidad fiscalizadora, a través del cumplimiento de las normas, instrucciones y dictámenes por parte de las Entidades fiscalizadas, velando por el buen uso de los recursos involucrados en ello, con el objeto de garantizar el correcto otorgamiento de los beneficios de la seguridad social.
2. Perfeccionar la regulación, identificando brechas en la normativa actual y proponiendo mejoras claras y comprensibles a los marcos regulatorios vigentes, para propiciar el correcto acceso a los derechos de la seguridad social y la sustentabilidad de los regímenes fiscalizados.
3. Promover los derechos y beneficios de los regímenes de la seguridad social, en el ámbito de nuestra competencia, a través de acciones de difusión, capacitación y elaboración de estudios, investigaciones y estadísticas.
4. Fortalecer la atención de las personas, resolviendo las consultas, denuncias, reclamos y apelaciones, con énfasis en la calidad, oportunidad y cercanía de los canales de atención, a través de la mejora continua de los procesos institucionales.
5. Impulsar el desarrollo organizacional, a través de mejoras continuas en la estructura, en los procesos y en las competencias de las personas, promoviendo el bienestar en los ambientes laborales y una cultura de servicio público y de innovación.

#### 5.4.1.2. Productos estratégicos:

1. Fiscalización. Corresponde a la fiscalización de los regímenes de seguridad social de competencia de esta Superintendencia y de las entidades sometidas a su fiscalización integral, realizada ya sea in situ, extra situ o por la implementación y aplicación de un modelo de supervisión basado en riesgos.
2. Regulación. Corresponde a la dictación de Circulares, Instrucciones y Resoluciones a las entidades sometidas a su supervigilancia, en tanto sean necesarias para el ejercicio de las funciones y atribuciones que le confiere la ley orgánica a esta Superintendencia.
3. Dictámenes. Corresponde a la resolución de presentaciones, apelaciones y reclamos de usuarios, trabajadores, pensionados, entidades empleadoras, organismos administradores de la seguridad social y otras personas, ya sean naturales o jurídicas, en materias que no sean de carácter litigioso, dentro del ámbito de su competencia.
4. Administración de los Fondos Nacionales de Seguridad Social. Se refiere a la administración financiera de los recursos fiscales del Fondo Nacional de Subsidio Familiar y del Fondo Único de Prestaciones Familiares y Subsidios de Cesantía.
5. Difusión de derechos y beneficios de seguridad social. Se trata de la difusión de los derechos y beneficios de seguridad social, de competencia de esta Superintendencia, a través de la realización de seminarios, charlas, cursos y publicaciones de prensa, estudios, estadísticas e investigaciones, en medios digitales.
6. Estudios, estadísticas e investigaciones. Corresponde a la elaboración y actualización de estudios, estadísticas e investigaciones referentes a los regímenes de seguridad social dentro del ámbito de su competencia.

7. Asesoría técnica. Corresponde al análisis normativo y/o técnico realizado por la Superintendencia en materias de su competencia, que sea solicitada por otras Instituciones Públicas y Organismos Internacionales.
8. Modernización Institucional. Corresponde a la mejora continua de la Superintendencia de Seguridad Social, en sus procesos de gestión interna.
9. Atención de Personas. Corresponde a la atención de personas naturales y jurídicas, efectuadas a través de los canales presenciales y remotos de la Superintendencia, bajo estrictos estándares de calidad, oportunidad y cercanía.

#### 5.4.1.3. Caracterización sociodemográfica

A continuación, se presenta una breve caracterización sociodemográfica de la institución. Se observa que de un total de 296 funcionarios, el 55% son mujeres, cerca del 56% de la institución tiene menos de 49 años, la mayoría está a contrata (92%) y más del 75% posee a lo menos título universitario.

Tabla 10: Caracterización sociodemográfica de la SUSESO en marzo 2022.

	Cantidad de funcionarios totales
<b>Sexo</b>	
Mujeres	164
Hombres	132
<b>Edad</b>	
Hasta 29	10
30-39	62
40-49	94
50-59	73
60 o más	57
<b>Educación</b>	
Sin Título Universitario	69
Título Universitario, Magister o Doctorado	227
<b>Contrato</b>	
Contrata	273
Planta	21
Honorarios	2
Código del trabajo	0
<b>Estamento</b>	
Directivo	8
Profesional con funciones de jefatura	28
Profesional sin funciones de jefatura	144
Técnico	0
Fiscalizador	54
Administrativo	62
Auxiliar	0
<b>Modalidad de trabajo</b>	
Trabajo remoto (grupos de riesgo + casos especiales)	156
Trabajo presencial (permanentes, turnos, otros: licencias, vacaciones, permisos)	140

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes reportados por SUSESO

#### 5.4.2. Regulaciones internas

La SUSESO, dentro de los casos estudiados, tiene la particularidad de haber implementado un piloto de teletrabajo antes de que se iniciara la pandemia. Ese camino recorrido anteriormente le permitió estar más preparada para enfrentar el trabajo remoto excepcional producto de la pandemia. Esto se aprecia en las resoluciones de los años 2019, 2020 y 2021, las cuales de manera integral abordaban distintos aspectos para asegurar la operación del servicio.

Para el año 2019, había elaborado las siguientes resoluciones:

- Primero, la Resolución Exenta N°310 del 11 de julio de 2019 que fijó el porcentaje de la dotación máxima de personal que podría teletrabajar en la SUSESO EN 2019. Concretamente se estableció un 14%.
- El 29 de agosto de 2019, mediante la Resolución Exenta N°377 , se establecieron las condiciones mínimas para la implementación del sistema de teletrabajo en la SUSESO. Aquí se definieron los cargos y funciones teletrabajables, los criterios de selección de los/as teletrabajadores/as, los mecanismos y periodicidad en que se asignarían las tareas, la seguridad y la salud del funcionario/a, los protocolos de seguridad de la información y los mecanismos para el control jerárquico de las jefaturas.
- Así, la Resolución Exenta N°387, ordenó el pago por la compra de un kit teletrabajo, que contenía bolsos para notebook, mouse, apoya muñecas para mouse, apoya muñecas para teclado y apoya pies.
- La Resolución Exenta N°402 del 11 de septiembre de 2019, creó el comité de implementación de teletrabajo en la SUSESO, definiendo quienes serían los cargos que lo compondrían.
- La Resolución Exenta N°406 del 12 de septiembre de 2019, aprobó el convenio de teletrabajo en la SUSESO. Dicha resolución contenía las definiciones de los aspectos legales, de la conciliación laboral, familiar y social, de la seguridad y salud, de la seguridad de la información, de la infraestructura y conectividad, del sistema horario del teletrabajo, de la medición del desempeño e indicadores de productividad, del carácter voluntario, el lugar para realizar el teletrabajo, el perfil de quien teletrabaja, la formación y la capacitación y la evaluación y seguimiento.

Para el año 2020, en situación pandémica, la SUSESO elaboró las siguientes resoluciones exentas:

- La Resolución Exenta N°196 del 16 de marzo de 2020, estableció el trabajo remoto excepcional como respuesta a la crisis sanitaria de COVID-19. En esta resolución se establecieron los requisitos para adscribirse al formato de teletrabajo como tener 70 años o más, estar embarazada, entre otros, y las condiciones operativas para el correcto funcionamiento de esta modalidad flexible como que, por ejemplo, es la jefatura la que autoriza la posibilidad de trabajar de manera remota, los/as funcionarios/as deben contar con una conexión particular a internet y equipos tecnológicos propios, deben asegurar una correcta confidencialidad y seguridad de la información y no acceder a los sistemas

institucionales desde redes públicas de internet, definir el lugar del trabajo remoto, el control jerárquico de las jefaturas, un aseguramiento de una correcta carga laboral, entre otros.

- Mediante la Resolución Exenta N°138 del 23 de marzo de 2020, se estableció un plan de retorno gradual a las funciones presenciales prioritarias de la SUSESO. En esta resolución se definieron aquellos servicios que debían prestarse de manera presencial a la ciudadanía, se establecieron los grupos de riesgos eximidos de la presencialidad y las condiciones sanitarias mínimas en la modalidad presencial.
- Con la Resolución N°257 del 04 de agosto del 2020, se estableció en la SUSESO el régimen de control horario para el trabajo remoto excepcional, básicamente para regular que no se envíe información fuera de la jornada de trabajo y los/as funcionarios/as puedan tener su derecho a la desconexión. En esta resolución se definieron los horarios de inicio y término de la jornada y se estableció el mecanismo del registro del control horario (mediante la herramienta “Forms”).
- Para el año 2021, la SUSESO, actualiza sus resoluciones del año 2019, debido a que se le dio prórroga de su programa de teletrabajo desde el 2021 al 2023: La Resolución Exenta N°196 del 13 de julio del 2021 reguló el sistema de teletrabajo en la SUSESO y estableció condiciones mínimas para su funcionamiento como los objetivos del programa, sus alcances, la modalidad de trabajo, la duración, la medición del desempeño, los derechos y deberes de los teletrabajadores/as, los cargos teletrabajables, los cupos, los criterios de selección, los mecanismos de asignación de tareas, los protocolos de seguridad de la información y se incorpora de manera expresa la necesidad de respetar el derecho al tiempo de desconexión de aquellos/as funcionarios/as eximidos del control horario de jornada de trabajo.
- La Resolución 122, autorizó el aumento del porcentaje para teletrabajar dentro de la institución hasta el 40%. Esto equivale a 118 cupos de la dotación de SUSESO. De estos, un Departamento de la SUSESO (el Departamento Contencioso) mantiene los cupos asignados para el 2020, estos son 41 cupos. En consecuencia, los otros 77 cupos se distribuyen en los restantes grupos organizacionales, según su factor de ponderación.
- Por último, la Resolución Exenta N°221 del 05 de agosto del 2021 aprobó las bases del llamado concurso para la provisión de cupos de teletrabajo en la dotación. En esta resolución se identifican 77 cupos concursables, los requisitos generales y específicos para la postulación y el proceso de selección. Cabe mencionar que las condiciones de higiene y la seguridad laboral que reportan y presentan los/as funcionarios/as para postular al teletrabajo tienen una alta importancia en la evaluación para la selección (ya que representa a un 70% de la evaluación junto con la seguridad de la información, los derechos y deberes y el uso de las TIC).

La institución cuenta con el “Protocolo sobre la Prevención del COVID-19 en la Modalidad de Trabajo Presencial”, el cual se ha ido actualizando a medidas que las instrucciones del Ministerio de Salud han ido modificándose. En este mismo tema se cuenta con un Comité Bipartito permanente el que va monitoreando y haciendo seguimiento de la normativa y su implementación en la Institución. Al respecto, actualmente, no se

han realizado mediciones que den cuenta del impacto que representa este monitoreo en la prevención de esto.

Para la identificación de los distintos factores de riesgo para la seguridad y la salud en teletrabajo, se aplicaron diferentes cuestionarios internos para la obtención de información de los/las funcionarios/as. De igual forma, los equipos de trabajo daban cuenta de sus necesidades o problemáticas a través de las instancias correspondientes: Comité Bipartito COVID-19, Comité Paritario de Higiene y Seguridad, Comité de Teletrabajo. Por cierto, en la actualidad la Superintendencia no cuenta con profesionales expertos en prevención de riesgos laborales dedicados de manera exclusiva a la gestión interna. Todos los temas que dicen relación con esta temática son abordados desde la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas, quienes realizan el trabajo de manera colaborativo con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad y con la asesoría técnica del ISL como Organismo Administrador de la Ley N° 16.744.

Dentro de las medidas que se han adoptado para gestionar los riesgos de seguridad laboral y salud ocupacional son realizar capacitaciones preventivas relacionadas además de la revisión permanente de las condiciones de seguridad de las dependencias físicas de la institución. Este trabajo se realiza en conjunto con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, el Comité de Gestión de Riesgos de Desastres y la asesoría técnica del ISL. De igual forma, la SUSESO envía recordatorios permanentes de qué hacer en caso de accidentes a causa o con ocasión del trabajo y accidentes de trayecto.

#### 5.4.3. Condiciones para el trabajo remoto excepcional

Respecto a las condiciones para el trabajo remoto excepcional y el teletrabajo, la SUSESO estaba preparada pues tenía la experiencia anterior de la implementación de su programa de teletrabajo. Con respecto al acceso de herramientas tecnológicas y ergonómicas hacia los funcionarios, la SUSESO definió que es la institución la encargada de proporcionar, instalar y mantener el equipo computacional y todo lo necesario para el teletrabajo, además de que informará a quien teletrabaje todas las restricciones sobre el uso de los equipos o útiles informáticos tales como internet y otros, así como las sanciones que podrían aplicarse en caso de no respetarse.

La SUSESO, además, facilitó para el teletrabajo prepandémico todos los implementos ergonómicos que fueran necesarios para sus funcionarios: silla, apoya muñeca, alza pantalla, entre otros. Para los/as trabajadores/as remotos excepcionales producto de la pandemia se entregaron los implementos disponibles y se les envió a sus domicilios aquellos implementos que les hicieran falta en sus hogares y que efectivamente ocupaban de forma presencial en la oficina como, por ejemplo, sillas, apoya pies, apoya muñecas, etc.

#### 5.4.4. Formación para el teletrabajo y el trabajo remoto excepcional

La SUSESO realizó diversos encuentros, comunicados y capacitaciones, principalmente a lo largo de la implementación del trabajo remoto debido a la pandemia. Las temáticas de estas instancias de formación estuvieron relacionadas con el ámbito laboral (salud mental y física, desarrollo de equipos, gestión del tiempo, habilidades de liderazgo), de género y de prevención al COVID-19.

En primer lugar, y en relación a las instancias de formación y cuidados laborales, se identifican las siguientes:

#### 1) Salud psicolaboral y bienestar personal

Las capacitaciones y difusión de prácticas institucionales estuvieron orientadas a la gestión del estrés y la ansiedad en periodo de trabajo remoto y a la salud mental producto de la pandemia. Estas instancias fueron realizadas en el 2020:

- Taller “La importancia de saber respirar”
- Taller de salud mental: “Qué es el derecho a la desconexión digital”

#### 2) Recomendaciones ergonómicas para el cuidado de la salud física muscoesquelética

La institución difundió recomendaciones acerca de los usos correctos de los implementos ergonómicos en los espacios de trabajo. En los años 2020 y 2021, difundió lo siguiente:

- ¿Cómo cuidar nuestra vista en cuarentena?
- Infografía sobre ergonomía y el espacio de trabajo adecuado
- Pausa actividad para el cuidado físico del cuerpo
- ¿Qué hacer en caso de accidentes en casa?
- Recomendaciones generales de prevención física
- Infografía semanal de prevención de accidentes

#### 3) Liderazgo:

- Cómo estructurar el trabajo de los equipos en la semana

#### 4) Herramientas digitales:

El servicio, en el año 2020, realizó distintas capacitaciones sobre distintas herramientas digitales necesarias para el trabajo remoto y teletrabajo. Estas fueron:

- Curso E-learning básico de ciberseguridad
- Curso de Excel
- Curso de Google Tasks
- Curso de GSuite
- Curso Google FORMS
- Protección de archivos con contraseña
- Curso de Microsoft Word

#### 5) Gestión del tiempo:

La SUSESO generó dos talleres en el 2020 para una mejor gestión del tiempo de sus funcionarios/as. Estos talleres fueron:

- Técnica pomodoro y cómo mejorar nuestra productividad

Por otro lado, el servicio también realizaron talleres e infografías de género y corresponsabilidad familiar. Estos fueron realizados en el año 2020 y 2021 y fueron los siguientes:

- Corresponsabilidad de género.
- Prevención del maltrato, acoso laboral y sexual: Conversatorio.
- Infografía de Violencia de género

Por último, el servicio difundió una serie de buenas prácticas para el cuidado ante el COVID-19 entre el 2020 y el 2021. Estas fueron:

- Protocolo de prevención por COVID-19
- Uso de Mascarillas
- Recomendaciones para el trabajo presencial en tiempos de pandemia

#### 5.4.5. Otras políticas y prácticas de gestión para el trabajo remoto excepcional

En la subcomisión de comunicación, integrada por la Unidad de Comunicaciones y por la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas, se generó un programa de actividades de comunicaciones las que se distribuyeron por temáticas organizadas por día:

- Lunes: Menú semanal
- Martes: Higiene y Seguridad
- Miércoles: Liderazgo, manejo del tiempo, herramientas digitales de gestión
- Jueves: Género
- Viernes: Recreación para el fin de semana

Esto les permitió generar un abanico de acciones orientadas al apoyo social laboral, con el objetivo de promover el cuidado de la salud mental relacionada con el estrés y moderar el impacto del trabajo remoto y la alerta sanitaria, y contribuir al compromiso Institucional por el cuidado y salud de sus funcionarios/as. Lo que trajo como consecuencia, el cuidado de las personas subcontratadas que prestaban los servicios de aseo y seguridad por la disminución del flujo de personas en las instalaciones de la institución.

#### 5.4.6. Monitoreo y evaluación

La Superintendencia de Seguridad Social realizó un monitoreo del trabajo remoto excepcional mediante la aplicación de dos encuestas, una de ellas aplicada en dos momentos en el tiempo. La primera en noviembre del 2020 llamada “Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público” aplicada por el Banco Mundial, el University College London y el Servicio Civil, donde participaron 169 personas (el 55% del total de la institución). La segunda encuesta fue en el marco de un convenio de colaboración entre la Universidad de Chile y la Superintendencia de Seguridad Social para el desarrollo del proyecto titulado “Evaluación del diseño e implementación del Programa de Teletrabajo en la SUSESO”. La encuesta se aplicó en diciembre del 2020 y en mayo del 2021, con la finalidad de examinar una serie de variables relativas al bienestar de las personas de la institución, como la conciliación de su trabajo con su vida personal y familiar, el uso de su tiempo y su satisfacción con la vida cotidiana, así como otras que miden sus actitudes y opiniones respecto de fenómenos organizacionales en sus servicios, como su percepción de soporte organizacional, su satisfacción laboral y la gestión de su carga laboral.

Respecto al levantamiento cualitativo para el monitoreo y evaluación del trabajo remoto, el servicio realizó tres focus group en los años 2020 y 2021, en los que participaron 29 funcionarios(as) de las distintas áreas de la organización.

A continuación se detallan los principales hallazgos de ambas encuestas de manera complementaria.

#### 5.4.6.1. Menos productivos, menos concentrados y con dificultades en el funcionamiento regular de los equipos producto del trabajo remoto en pandemia

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de la percepción de productividad en el trabajo remoto, sólo el 10% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de que los equipos pudieron llevar a cabo tareas igual de bien que antes de la pandemia.

En segundo lugar, sólo el 18% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de ser más productivo/a durante el trabajo remoto. Esto se relaciona, además, con que el 64% declara que su carga laboral ha aumentado desde que comenzó la pandemia.

Además, un 24% de las personas declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de sentirse más distraído/a durante el trabajo remoto en comparación con la situación de la presencialidad. Comparativamente este resultado es menor que el de las otras instituciones antes descritas.

En ambas aplicaciones de la Encuesta de la Universidad de Chile se refuerza esta idea ya que al ser consultados/as por “¿Cuán frecuentemente ha experimentado los siguientes desafíos trabajando de manera remota?” el tercer desafío peor evaluado por quienes contestaron las encuestas son las “distracciones e interrupciones”. Se tiene, además, que, tanto para diciembre del 2020 como para mayo del 2021, las mujeres presentan una peor evaluación en este punto que lo hombres, es decir, las mujeres declaran más tener distracciones e interrupciones en el trabajo remoto.

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca del bienestar durante el trabajo remoto, el 20% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de “Cuando trabajo remotamente, me siento sola/o y desconectada/o de mis colegas”. Además, el 20% declaró que su salud física empeoró desde que comenzó a trabajar remotamente y un 29% dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de sentirse más ansioso/a trabajando de manera remota.

Respecto a la conciliación entre la vida laboral y personal y a la gestión del uso del tiempo, se tiene que casi un 40% de los encuestados/as declaró no estar de acuerdo o muy de acuerdo con lograr conseguir un equilibrio entre la vida laboral y personal y en el trabajo remoto excepcional.

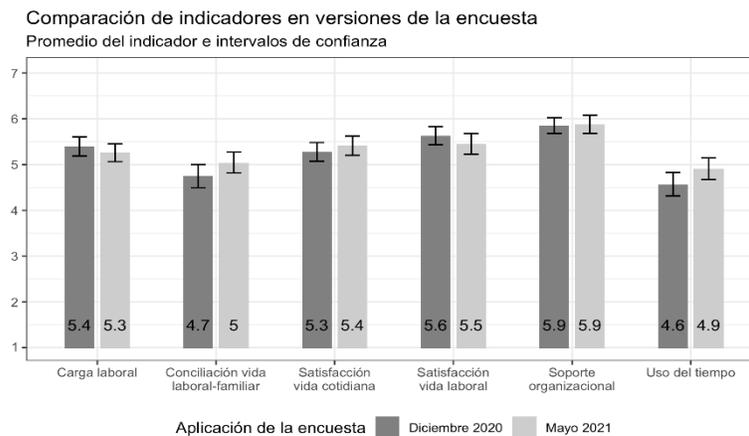
En las aplicaciones de la Encuesta de la Universidad de Chile se refuerzan estas ideas ya que al ser consultados/as por “¿Cuán frecuentemente ha experimentado los siguientes desafíos trabajando de manera remota?” el segundo desafío peor evaluado por la institución son los “límites difusos entre el trabajo y el tiempo libre”. Aquí también se observan peores resultados para las mujeres en las dos aplicaciones de la encuesta.

Además, en ambas aplicaciones de esta encuesta los indicadores de conciliación y uso del tiempo son los peores evaluados en la institución (ver Ilustración 2) y al analizar estos resultados por género (ver Ilustración 3), las

mujeres presentan peores resultados en la satisfacción laboral, y en la gestión del tiempo. Estos indicadores (carga laboral, conciliación vida laboral/familiar, satisfacción de la vida cotidiana, satisfacción de la vida laboral, soporte organizacional y uso del tiempo) surgen de un análisis que realizan los investigadores de las distintas preguntas de la encuesta.

Por último, desde los resultados cualitativos, se evidencia que la presencia de las diferencias de género en materias de conciliación y uso del tiempo se debe a la doble carga laboral y del hogar a la que se ven enfrentadas las mujeres.

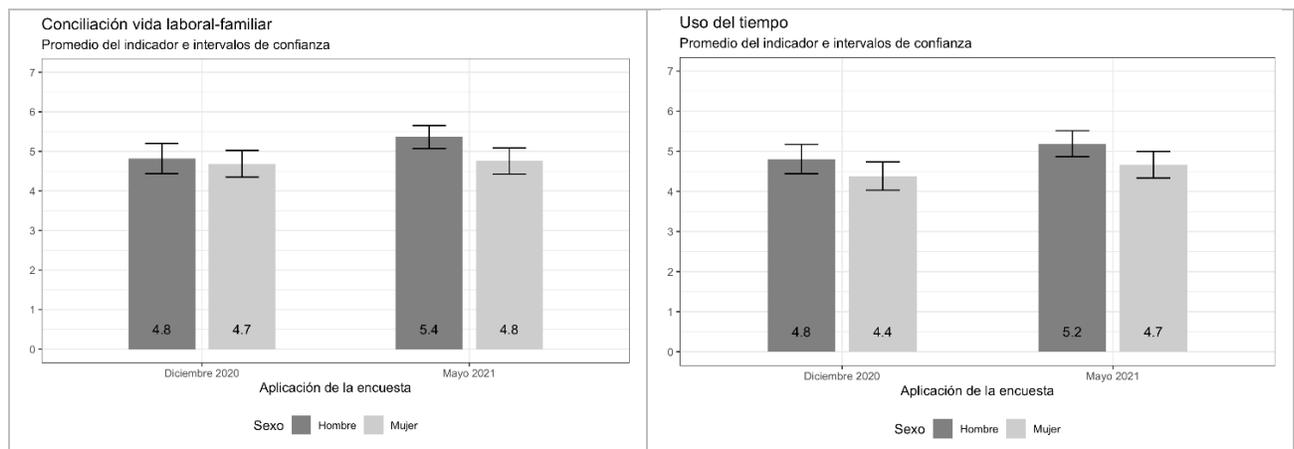
Ilustración 2: Variables de bienestar y actitudes laborales en la SUSESO\*



\*Escala de 1 a 7, donde el 1 representa “Muy en desacuerdo” y el 7 representa “Muy de acuerdo”.

Fuente: Soto, T. (2021). Efectos del teletrabajo y del trabajo remoto excepcional durante la pandemia de COVID-19 en el Estado de Chile. Caso SUSESO. Serie de Sistemas Públicos.

Ilustración 3: Variables de bienestar y actitudes laborales según género en la SUSESO\*



\*Escala de 1 a 7, donde el 1 representa “Muy en desacuerdo” y el 7 representa “Muy de acuerdo”.

Fuente: Soto, T. (2021). Efectos del teletrabajo y del trabajo remoto excepcional durante la pandemia de COVID-19 en el Estado de Chile. Caso SUSESO. Serie de Sistemas Públicos.

#### 5.4.6.2. Buenas condiciones para el trabajo en un grupo de funcionarios/as, mientras que el equipamiento tecnológico fue sustentado por la institución y el funcionario/a

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de las dificultades que se le han presentado a la hora de trabajar remotamente, un 20% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con no tener un espacio de trabajo físico adecuado en su hogar. En la Encuesta de la Universidad de Chile, más de un 10% en ambas aplicaciones declaró no contar con ningún implemento ergonómico para realizar el trabajo desde su casa. Eso sí, cerca de un 60% declaró contar con una silla ergonómica, con mouse pad (51%) y escritorio a la altura correcta (41%). Esto se relaciona bien con lo antes descrito en la sección de Condiciones para el trabajo remoto.

Por último, el 50% de los funcionarios/as declararon haber sido provistos de una computadora, pero no de conexión a internet y teléfono celular. Casi el 100% de ellos declaró contar con un computador e internet provisto por la institución o de propiedad de las personas. Esto, nuevamente, es consistente con lo descrito en la sección anterior de Condiciones para el trabajo remoto excepcional.

Por último, desde los resultados cualitativos, se reconocen diferentes apoyos recibidos. Por un lado, aquellos apoyos que apuntan a tener condiciones que permitan el trabajo remoto como el acceso a computadores o monitores, silla, apoya muñeca, entre otros y por otro lado, destaca la buena evaluación que se hace a la infraestructura para que los teletrabajadores y trabajadores remotos hicieran sus funciones, mediante la digitalización de los procesos y la facilidad de los equipos para entrar en las distintas plataformas de la institución.

#### 5.4.6.3. Valoración positiva respecto a las prácticas de liderazgo por parte de las jefaturas directas

En la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as acerca de las prácticas de gestión durante el trabajo remoto, se tiene que:

- Un 7% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Cuando trabajo remotamente mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo”.
- Un 81% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi supervisor crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto”.
- Un 84% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico se conecta/se contacta conmigo con la frecuencia necesaria para poder realizar bien mi trabajo”.
- Un 84% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Tengo una comprensión clara de lo que se espera de mi cuando trabajo remotamente”.
- Un 88% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración “Mi superior jerárquico confía en que los funcionarios que están trabajando remotamente hacen su mejor esfuerzo laboral”.

En la encuesta de la Universidad de Chile, la declaración mejor evaluada en las dos aplicaciones es “Mi jefatura directa confía y me da la libertad de organizar mi modo de trabajo” y el indicador de soporte organizacional referido a estos temas es el mejor evaluado en la institución (ver Ilustración 2). Este índice incluye ítems que examinan el apoyo que funcionarios perciben por parte de sus jefaturas directas y sus colegas.

Desde el análisis cualitativo de los focus groups aplicados en los años 2020 y 2021, en relación con el liderazgo, se identifica el desafío de aprender a contener a los equipos, de compartir información, de flexibilizar en función de lo que los(as) funcionarios(as) necesitan y sus realidades particulares.

#### 5.4.6.4. Percepción de suficiencia en la realización de capacitaciones al interior del servicio

En relación a las capacitaciones en la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público, al ser consultados/as por este tema el 61% declara haber recibido capacitación para poder trabajar remotamente de manera eficaz. Por su parte, no muchas personas de la institución declararon recibir capacitaciones en las temáticas de ciberseguridad (21%), gestión del tiempo (6%), en seguridad y salud en el trabajo (26%), en liderazgo de personas de manera remoto (11%) y en trabajo en equipo y comunicación virtual (19%).

En la encuesta de la Universidad de Chile, a los/as encuestados/as se les preguntó acerca de las necesidades de formación para el trabajo remoto y cuáles opciones les parecían más relevantes y se observa que más del 50% declaró necesitar aprender Google Drive, seguida por alguna herramienta de gestión de tareas colaborativas. Los resultados son bien consistentes en ambas aplicaciones de la encuesta.

Por último, desde los resultados cualitativos obtenidos a partir de la aplicación de los focus groups, los funcionarios valoran las capacitaciones en el uso de plataformas tecnológicas de comunicación como Meet y Zoom, así como apoyo en la configuración de conexión vía VPN. Otro ámbito de apoyo es el de salud mental, en el que es mencionada transversalmente la realización de reuniones de contención, y apoyos psicológicos.

La SUSESO con vista en los resultados, realizó campañas comunicacionales al interior del servicio para reforzar la conciliación entre la vida laboral y familiar y la corresponsabilidad, donde se entregaron consejos, reflexiones, información en infografías, de manera transversal en la institución con el fin de que estos temas se pudieran instalar en los equipos de trabajo y en los hogares.

En cuanto a temas relacionados con conectividad y manejo de herramientas computacionales, se realizaron diferentes capacitaciones para que las personas reforzaran sus conocimientos y adquirieran nuevas, dando énfasis a aquellos que habían sido levantados en las encuestas. Se realizaron, además, capacitaciones de: correo electrónico, agenda Google, plataforma de conexión Meet, Google Forms, como respuesta a los resultados. En el ámbito de la Seguridad y Salud en el Trabajo se puso a disposición el Programa APs (Apoyo Psicológico Preventivo) del OAL para realizar contención y entregar herramientas a los/as funcionarios/as en materias de contención emocional.

No se dispone de más información acerca de qué fue lo que hizo el servicio de manera adicional.

## 5.5. SINTESIS DE HALLAZGOS PRINCIPALES

---

A partir de la revisión de la información secundaria se pueden extraer ciertos hallazgos comunes y divergentes respecto a las regulaciones internas, las políticas y prácticas de gestión implementadas en pandemia, las condiciones para el trabajo remoto excepcional, y el monitoreo y evaluación.

### 5.5.1. Regulaciones

La síntesis de las regulaciones se divide en dos tipos: aquellas relacionadas con el trabajo remoto excepcional como una respuesta a la crisis sanitaria y aquellas regulaciones relativas al teletrabajo.

En primer lugar, los cuatro servicios comenzaron la pandemia estableciendo el trabajo remoto excepcional mediante resoluciones exentas similares. En términos generales, todas las resoluciones referidas a este punto establecieron los requisitos de quiénes pueden acogerse al trabajo remoto excepcional y las condiciones operativas para el desarrollo de esta modalidad laboral. Entre quienes pueden acogerse al trabajo remoto excepcional, se encuentran las personas mayores de 70 años o más, embarazadas, todas aquellos/as quienes -de acuerdo con la determinación de la autoridad sanitaria competente- sean calificadas como de alto riesgo. Adicionalmente, se consideran también a aquellas personas que tengan niños/as de hasta 14 años bajo su cuidado, en el marco de la suspensión académica decretada por el gobierno o por colegios subvencionados y privados, y que tengan dificultad para cuidarlos.

En primer lugar, respecto de las condiciones operativas para el correcto funcionamiento de esta modalidad laboral, las resoluciones exentas establecen que la modalidad se mantendrá mientras exista aprobación de la jefatura directa y mientras los funcionarios tengan una conexión particular a Internet y cuenten con los equipos tecnológicos necesarios para desempeñar sus funciones. Además, los teletrabajadores deben asegurar la confidencialidad de la información y no acceder a los sistemas institucionales mediante redes públicas de Internet. Otras condiciones operativas tuvieron relación con la definición de lugar de trabajo para esta modalidad flexible, un correcto control de la carga y la jornada laboral en el ejercicio de trabajo remoto.

En segundo lugar, las resoluciones apuntaron a regular y establecer las condiciones para la modalidad de trabajo remoto excepcional y el trabajo presencial. La FNE lo hizo desde el comienzo de la pandemia, estableciendo claramente quiénes podían hacer trabajo remoto excepcional y cuáles cargos y unidades organizacionales debían realizarse presencialmente. Por otra parte, otros servicios generaron esto mediante resoluciones exentas posteriores, como son los casos del IPS, ISL y SUSESO, en los que se establecen retornos graduales a la presencialidad en los meses siguientes al comienzo de la pandemia. Estas resoluciones establecieron básicamente qué cargos y funciones debían estar en modalidad 100% remota, cuáles en una modalidad mixta (con presencialidad algunos días), además de definir los horarios de trabajo presencial y las condiciones mínimas para el trabajo presencial. Los criterios para esto fueron, primero, la salud de los/as funcionarios/as debido al COVID-19 y, segundo, para asegurar la continuidad operativa del servicio.

Además, también se permitieron establecer protocolos sanitarios frente a la pandemia de COVID-19, en algunos casos protocolos incorporados en temas relacionados al trabajo presencial (ISL e IPS) y en otros protocolos que tuvieron su propia resolución.

En tercer lugar, es importante hacer algunas distinciones de acciones y prácticas institucionales particulares que tomaron algunos servicios en pandemia. Por ejemplo, el IPS y la SUSESO regularon y sostienen a la fecha una modalidad de marcaje virtual. Estos regímenes de control horario eran aplicables a todos/as los funcionarios/as de las instituciones. Se estableció que cada persona sería responsable de realizar el marcaje de inicio y término del respectivo día de trabajo, esto con el objetivo de garantizar a cada persona, ante la ocurrencia de posibles accidentes de trayecto, la aplicación de la Ley N°16.744. Además, esto permitió a cada

jefatura coordinar, con su respectivo equipo de trabajo, los horarios en que cada uno de sus integrantes desempeñase sus labores, de manera tal que no se viera comprometida la continuidad de la función pública y se respetase el derecho de desconexión y de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas. Otro ejemplo de regulaciones particulares motivadas por el trabajo remoto excepcional en pandemia es lo ocurrido en el IPS: en marzo de 2020, eximió a sus funcionarios/as de utilizar el uniforme institucional y en noviembre del 2021 deja sin efecto esta eximición.

#### 5.5.1.1. Regulaciones relativas al teletrabajo

Las regulaciones particulares sobre el teletrabajo evidencian una distancia importante en el grado de desarrollo y preparación que tiene la política de teletrabajo de la SUSESO y la FNE. Esto, evidentemente, se explica mayoritariamente por el tiempo transcurrido desde que comenzaron sus respectivos programas. La SUSESO comenzó su programa de teletrabajo en septiembre del 2019, previo a la pandemia, en donde tuvo la oportunidad de armar un diseño para su programa, y capacitar a sus funcionarios/as. La FNE, por su parte, a pesar de tener aprobada la regulación de su política de teletrabajo, aún no lo ha puesto en marcha.

Los dispositivos regulatorios de la FNE y de la SUSESO presentan similitudes en aspectos esenciales para el desarrollo de un programa de teletrabajo. Por ejemplo, ambas instituciones establecen los requisitos y condiciones mínimas para el funcionamiento y la implementación del programa de teletrabajo. En particular, los puntos en común son la definición del lugar para trabajar a distancia, el control jerárquico por parte de jefaturas, confidencialidad y seguridad de la información, la infraestructura tecnológica y servicios tecnológicos/digitales. Además, se establecen los cargos que pueden ser desempeñados en modalidad a distancia y los criterios de selección para el teletrabajo.

Las diferencias entre las resoluciones que regulan el teletrabajo en ambos servicios emergen cuando se trata de aspectos que a priori podrían interpretarse como más sofisticados para el desarrollo del teletrabajo. Estas diferencias, posiblemente, también son atribuibles a la experiencia del servicio diseñando e implementando el teletrabajo. La SUSESO presenta las diferencias más notorias (favorablemente) en relación con las disposiciones sobre la salud ocupacional y riesgos laborales de funcionarios/as y sobre las condiciones para proteger la conciliación de trabajo-vida personal.

Sobre las diferencias referidas a la salud ocupacional y los riesgos laborales de funcionarios, llama la atención que en la política de teletrabajo de la FNE no aparezcan menciones explícitas a esta dimensión. Por su parte en la SUSESO, en temas relacionados a la salud se menciona la ergonomía en el puesto de trabajo en el hogar, las condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo y un plan de acompañamiento y monitoreo de las condiciones de higiene y seguridad. Esta diferencia, en la práctica, se traduce en que la SUSESO tiene algunas consideraciones relevantes sobre la salud y la seguridad que la FNE aún no hace, como la compra de un kit de material ergonómicos para teletrabajo en el 2019, la creación de un comité de implementación que haga seguimiento a los funcionarios en estos temas y la elaboración de convenios de teletrabajo donde se consideran aspectos relevantes como la seguridad y la salud, la infraestructura tecnológica, la formación y la capacitación, algunos derechos y deberes de los teletrabajadores y la conciliación laboral, familiar y social.

Respecto de las condiciones para proteger la conciliación de trabajo-vida personal, la SUSESO incorpora explícitamente la idea de respetar el derecho al tiempo de desconexión de aquellos funcionarios eximidos del control horario de jornada de trabajo, el que será regulado mediante resolución del respectivo jefe de servicio. Además, la SUSESO realiza un llamado a concurso para la provisión de cupos de la dotación explicitando competencias del cargo (como seguridad, autonomía, capacidad de gestionar la comunicación, el grado de compromiso institucional, entre otros), el proceso de postulación y de selección.

### 5.5.2. Carencia de infraestructura adecuada para trabajar desde el hogar

La falta de una infraestructura integral adecuada para asegurar un correcto desempeño del funcionario/a desde su hogar es un problema transversal en las instituciones, menos en la SUSESO. A través de la revisión secundaria se identifica, primero, la necesidad de una infraestructura física en el hogar en la que la persona cuente con un espacio adecuado para desempeñar el trabajo remoto óptimamente. Segundo, una correcta infraestructura tecnológica, en la que la persona cuente con los equipos tecnológicos necesarios como un computador, un celular, una impresora, entre otros, y tercero, que se cuenten con los implementos ergonómicos necesarios para cuidar la salud del trabajador en su hogar.

En general los servicios no contaban con la infraestructura tecnológica adecuada y con el presupuesto necesario para proveer de implementos ergonómicos a sus funcionarios/as. Más de un 20% de los encuestados/as de los cuatro servicios en la Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público declararon no contar con un espacio físico adecuado para el trabajo remoto. La SUSESO, en este punto, fue la institución mejor preparada debido a que habían comenzado un programa formal de teletrabajo un tiempo antes (en el segundo semestre del 2019). Eso sí, algunos servicios como el IPS pudieron adaptarse y entregar equipos computacionales a sus funcionarios/as para el trabajo remoto excepcional y algunos implementos ergonómicos.

### 5.5.3. Capacitación en salud, liderazgo, corresponsabilidad y prevención al COVID-19

La implementación del trabajo remoto fue sobre la marcha y las instituciones fueron ajustándola acorde a sus propias necesidades, esto fue así incluso para la SUSESO, que ya había diseñado e instaurado un sistema de teletrabajo antes de la crisis sanitaria. A pesar de la improvisación obligada por la adopción forzosa del trabajo remoto, todas las instituciones analizadas formaron nuevas capacidades en este nuevo contexto, previnieron del COVID-19 e informaron de las implicancias y los riesgos que esta modalidad laboral produce. Los cuatro servicios lo hicieron mediante capacitaciones, talleres, conversatorios, infografías y videos.

Los servicios realizaron instancias de formación transversales (para todos los funcionarios/as) y específicas (para las jefaturas). Es interesante notar que a pesar de que no existen instancias centralizadas que guíen el trabajo remoto entre los servicios públicos, hay claras convergencias emergentes respecto de los temas transversales y específicos sobre los cuales los servicios formaron a sus funcionarios/as e, incluso, sobre la relevancia, reflejada en la cantidad de capacitaciones realizadas, que le dieron a algunos temas por sobre otros (ver Tabla 11).

Los temas que fueron tratados con mayor énfasis dentro de los servicios fueron, primero, los de salud psicolaboral y de bienestar, principalmente en el manejo del estrés, la ansiedad, las emociones y la salud mental

y, segundo, las capacitaciones en liderazgo y habilidades directivas. Por otro lado, todos los servicios trataron los temas de salud física laboral, gestión del tiempo y autogestión, y en materia de género y corresponsabilidad, sin embargo, estos últimos dos temas, el ISL los desarrolló con menor énfasis que los otros servicios.

Por cierto, hubo temas de formación que no fueron desarrollados por todos los servicios. Por ejemplo, el desarrollo de competencias digitales fue abordado solamente por la SUSESO y el IPS. Además, el IPS realizó otras políticas y prácticas relacionadas con el disponer de un equipo psicosocial para la atención personalizada de funcionarios y un acompañamiento médico y emocional para los casos positivos de COVID-19. Asimismo, por su parte, la SUSESO entregó infografías semanales de recomendaciones de alimentación saludable y actividades de recreación para los fines de semana, con el objetivo de cuidar la salud física y mental.

Tabla 11: Ejemplos de capacitaciones por institución y por temática de formación.

Temática	FNE	ISL	IPS	SUSESO
Salud psicolaboral	Tres talleres “Gestión del estrés y ansiedad en período de trabajo remoto y confinamiento”  Taller “La química cerebral contra el estrés”	Manejo de la ansiedad y emociones difíciles  Tips para sentirse mejor y para manejar el estrés	Autocuidado y gestión del estrés  Conciliación vida laboral, familiar y personal - Estrategia	Taller “La importancia de saber respirar”  Taller de salud mental: “Qué es el derecho a la desconexión digital”
Salud física laboral	Recomendaciones ergonómicas y generales en el trabajo remoto  Recomendaciones generales de prevención física	Recomendaciones y herramientas respecto a la realización de pautas laborales saludables	Recomendaciones ergonómicas en trabajo a distancia  Recomendaciones generales de prevención física	¿Cómo cuidar nuestra vista en cuarentena?  Infografía sobre ergonomía y el espacio de trabajo adecuado
Liderazgo	Desafíos de liderar a distancia  Estilos de pensamiento en la gestión de equipos	Liderazgo a distancia  Manejo y resolución de conflictos	Taller Proceso ejecutivo de fortalecimiento de equipos  Taller Trabajo colaborativo y compromiso organizacional	Cómo estructurar el trabajo de los equipos en la semana
Gestión del tiempo	Gestión del Tiempo en períodos de trabajo remoto y confinamiento	Administración del tiempo	Administración del tiempo	Técnica pomodoro y cómo mejorar nuestra productividad
Género y corresponsabilidad	Prevención de Violencia Intrafamiliar  Contención Infantil y Adolescente	Taller de contención emocional de NNA  Taller de conciliación vida laboral y vida familiar	Conciliación y corresponsabilidad  Violencia intrafamiliar y de género (VIF y contra la mujer)	Corresponsabilidad de género.  Prevención del maltrato, acoso laboral y sexual: Conversatorio.
Prevención al COVID-19	Cuidémonos entre todos, prevención Covid	Taller de su protocolo de seguridad sanitaria para	Prevención del Covid-19 en el trabajo	Protocolo de prevención por COVID-19

	tomar las medidas ante el COVID-19	
--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes reportados por las instituciones.

Por último, el IPS realizó otras prácticas de gestión, como la coordinación de un equipo psicosocial compuesto por psicólogos/as y trabajadoras sociales pertenecientes al departamento de desarrollo y gestión de personas que iniciaron una atención personalizada a funcionarios/as derivadas por jefaturas y/o coordinadores, así como también por demanda espontánea, además de un equipo de acompañamiento médico para los casos positivos de COVID-19. Por su parte, la SUSESO también realizó otras prácticas de gestión orientadas al apoyo social laboral, con el objetivo de promover el cuidado de la salud mental relacionada con el estrés y moderar el impacto del trabajo remoto y la alerta sanitaria, y contribuir al compromiso Institucional por el cuidado y salud de sus funcionarios/as.

#### 5.5.4. Esfuerzos de monitoreo y evaluación del teletrabajo y el trabajo remoto excepcional

Los servicios han realizado esfuerzos de monitoreo y evaluación de las experiencias de teletrabajo y trabajo remoto excepcional de sus funcionarios/as. Estos, sin embargo, son diversos respecto de quiénes los ejecutan y el foco de lo que se mide. En algunos casos, se han impulsado mediciones a partir de colaboraciones con universidades, organismos internacionales y otros han realizado estudios de producción propia.

El foco principal de estos esfuerzos de medición ha sido el de evaluar las condiciones laborales y de bienestar de las personas en la modalidad de teletrabajo y trabajo excepcional en tiempos de pandemia. Todos los servicios aplicaron encuestas y la SUSESO y el IPS además, realizaron focus groups.

Dentro de los principales resultados se tiene que producto de la pandemia y el trabajo remoto excepcional, existieron efectos perjudiciales en la percepción de la productividad, en la concentración y en el funcionamiento regular de los equipos de trabajo. Existe una percepción de que la carga laboral incrementó en el trabajo remoto excepcional, pero eso no se vio reflejado en que las personas se declararan más productivas en la nueva modalidad pandémica. Esto fue así para la FNE, el ISL y para la SUSESO. En particular en la SUSESO se tiene además, que las mujeres declararon sufrir más distracciones e interrupciones en el trabajo remoto que los hombres, esto debido a las responsabilidades domésticas y de cuidado principalmente. Sobre el IPS no se tiene información al respecto.

Segundo, en general, los servicios reportaron tener dificultades en el cuidado de la salud física y mental de los/as funcionarios/as (mayor sensación de ansiedad y soledad). Comparativamente la SUSESO presenta mejores resultados en la salud mental y física (20% en comparación a un 30% en promedio de los otros servicios). Sin embargo, los cuatro servicios presentan dificultades en la conciliación de la vida laboral y personal y en la gestión del tiempo para la FNE y la SUSESO. Además, los resultados son peores para mujeres en los servicios en los que se pudo hacer la diferenciación por género (FNE y SUSESO).

Tercero, en la FNE, fue el funcionario/a quien tuvo que equiparse para trabajar de manera remota con un computador. En la SUSESO e ISL, el servicio repartió equipos a quienes no tenían (cerca del 50% de los funcionarios/as) y en el IPS, el servicio asumió gran parte de esa responsabilidad. Este hallazgo emergente de los análisis de las encuestas complementa el resultado anterior de la carencia de infraestructura adecuada para el trabajo remoto.

Cuarto, existe una valoración positiva por parte de los funcionarios/as de los servicios acerca de las prácticas de liderazgo en sus respectivas jefaturas como por ejemplo “Mi supervisor crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto” o “Mi superior jerárquico se conecta/se contacta conmigo con la frecuencia necesaria para poder realizar bien mi trabajo”.

Quinto, en general en los servicios existe una percepción de insatisfacción en la realización de talleres y capacitaciones para la formación en el trabajo remoto. Esto es así para la FNE y el ISL. Cabe mencionar que para el caso del IPS, las capacitaciones realizadas se aplicaron después de la aplicación de la encuesta que media las percepciones de los/as funcionarios/as al respecto. Por su parte, la SUSESO es la excepción en este punto ya que la percepción en la realización de capacitaciones no es baja.

Por último, salvo por la FNE debido a que no se cuenta con información al respecto, los servicios tomaron decisiones sobre los resultados del monitoreo y el seguimiento. En particular, el IPS y la SUSESO fueron los servicios que más acciones concretas realizaron, realizando capacitaciones, apoyo psicosocial, apoyo emocional (para el caso del IPS) y reforzamiento en temas de conciliación y corresponsabilidad (para el caso de la SUSESO y FNE).

## 6. REVISIÓN DE LEVANTAMIENTO CUALITATIVO

Conocer en detalle las políticas y prácticas de trabajo remoto excepcional y teletrabajo y las experiencias que estas supusieron para funcionarios/as requiere establecer conversaciones directas con quienes las impulsaron y con aquellos funcionarios/as que fueron objeto de estas políticas y prácticas. En concreto, estas conversaciones se materializaron en entrevistas y grupos focales.

Para contar con la mirada institucional, se entrevistaron a las personas encargadas del desarrollo de programas/iniciativas de trabajo remoto excepcional (y teletrabajo en el caso de SUSESO). Una de ellas, era parte del comité paritario de su servicio. Para conocer más detalles de la mirada funcionaria, se entrevistaron a representantes de las asociaciones de funcionarios de los cuatro servicios participantes de este estudio. Adicionalmente, se realizaron cuatro grupos focales. Dos de ellos con participación de trabajadores remotos excepcionales, uno de ellos con jefaturas de trabajadores remotos excepcionales, y el último con funcionarios/as de SUSESO que estaban adscritos formalmente a teletrabajo.

A continuación, se presenta una caracterización metodológica del levantamiento cualitativo, que detalla las fechas en las que se llevaron a cabo las entrevistas y *grupos focales*, el perfil de quiénes participaron y los métodos de análisis de datos cualitativos. Luego, se introducen y discuten en detalle los resultados cualitativos. Finalmente, se presenta una síntesis de los hallazgos que emergen a partir del trabajo de campo cualitativo.

### 6.1. CARACTERIZACIÓN DEL LEVANTAMIENTO CUALITATIVO

El levantamiento de información se realizó entre el 6 de julio de 2022 y el 26 de agosto. En la Tabla 12 se encuentra el detalle de los actores que fueron entrevistados para ambos roles en estudio: representante de funcionarios/as y la mirada institucional de los encargados de las prácticas impulsadas de trabajo remoto excepcional. Se puede observar que se cumplió con que los participantes tengan al menos tres años de antigüedad en los servicios, contando además con dos personas con más de 10 años de servicio.

Tabla 12: Personas entrevistadas

Rol para el estudio	Cargo funcionario/a	Institución	Años servicio
Asociación de funcionarios <sup>15</sup>	Auditora interna Presidenta Asociación de Funcionarios	ISL	5
	Ingeniero en prevención de riesgos Secretario de la Asociación de Funcionarios	SUSESO	30
	Abogado FNE Presidente Asociación de Funcionarios	FNE	4

<sup>15</sup> Al 29 de agosto de 2022 se logró concretar entrevistas con 3 representantes de asociaciones. Sin embargo, en el caso del IPS esto no fue posible lograrlo, pese a reiteradas insistencias del equipo CSP.

Área de gestión de personas o equipo encargado de implementar las prácticas de trabajo remoto	Jefa de Bienestar y del subdepartamento de Calidad de vida	ISL	3
	Subdirector de Administración y Jefe de Personal	IPS	3
	Jefa Unidad de Prevención y Vigilancia Miembro de Comité de mejora continua de Teletrabajo	SUSESO	12
	Jefa Unidad Gestión y Desarrollo de personas	FNE	8

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los grupos focales, los tres primeros buscaban conocer cómo se desarrolló el trabajo remoto excepcional en las cuatro instituciones en estudio y, especialmente, cómo este fue experimentado por sus funcionarios/as. El último grupo focal tenía como objetivo particular analizar el desarrollo y las implicancias de las políticas y prácticas de teletrabajo –ya establecidas formalmente antes de la pandemia– durante la crisis sanitaria. De esta forma, en este cuarto y último grupo focal solamente participaron funcionarios/as de la SUSESO.

En dos de los grupos focales realizados participaron exclusivamente trabajadores remoto-excepcionales de los servicios en estudio. Cabe destacar que se trata de distintos grupos de trabajadores remoto-excepcionales para ambos grupos focales. De esta forma, fue posible ampliar y diversificar la base de experiencias bajo este formato laboral. Además, en otro de los grupos focales participaron jefaturas de trabajadores remotos excepcionales y/o teletrabajadores (SUSESO).

En términos de los perfiles de los participantes de estos grupos focales, tanto para trabajadores remotos excepcionales como teletrabajadores, se solicitó a las instituciones participantes que facilitaran la presencia de dos a tres funcionarios/as, asegurando que haya una representación diversa de los estamentos administrativo, auxiliar y técnico/profesional. También se procuró que la muestra tuviese funcionarios/as con al menos 3 años de experiencia en la organización y que esta idealmente estuviese compuesta mayoritariamente por mujeres. Dado que el grupo focal de teletrabajadores solo aplica a la SUSESO, se incluyó en el criterio de muestreo al estamento fiscalizador.

Un último grupo focal apuntaba a conocer la experiencia de jefaturas intermedias a cargo de equipos con trabajadores presenciales y remoto excepcionales. Para la SUSESO, también se incorporaron jefaturas liderando unidades con teletrabajadores/as. De la misma forma como fue solicitado para los otros focus groups, en este caso también se solicitó a los servicios contar con jefaturas con al menos 3 años de experiencia en la organización. También se dio preferencia a una mayor presencia de mujeres, de forma de identificar posibles brechas de género.

Tabla 13: Grupos focales

Título	Moderadores	Fecha	N° de participantes
--------	-------------	-------	---------------------

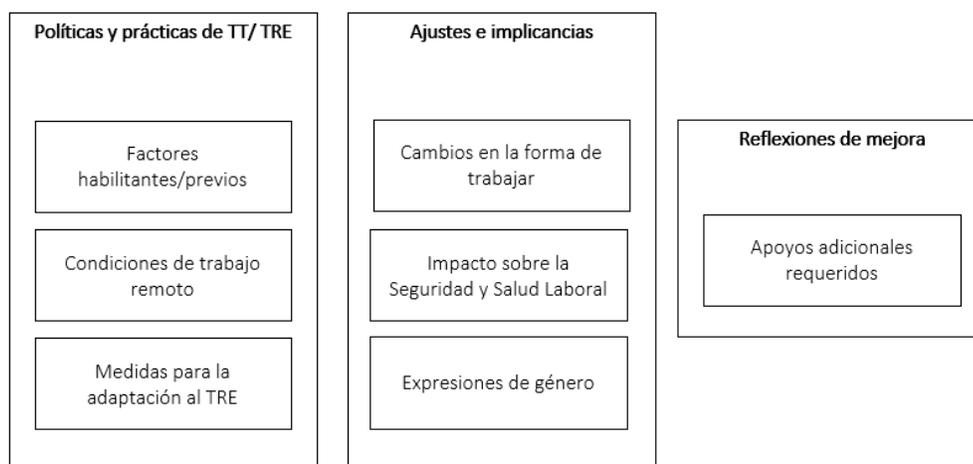
Teletrabajadores remotos excepcionales N°1	Ximena P. / Javier F.	11 de Julio	8
Teletrabajadores remotos excepcionales N°2	Ximena P. / Tomás S.	12 de Julio	7
Jefaturas intermedias	Ximena P. / Javier F	15 de julio	10
Teletrabajadores SUSESO	Javier F. / Tomás S.	14 de Julio	11

## 6.2. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES

A partir de los datos cualitativos, se identifican tres macro dimensiones que permiten agrupar los hallazgos en forma consistente con la información secundaria y el marco teórico (ver Ilustración 4).

La primera dimensión corresponde a las políticas y prácticas de teletrabajo y trabajo remoto excepcional impulsadas en los servicios y la forma a través de la cual estas fueron desarrolladas. En particular, en esta dimensión se identificó la relevancia de factores clave existentes previamente a la pandemia y que fueron habilitantes de la experiencia del trabajo remoto de los servicios. Adicionalmente, en esta dimensión emergieron hallazgos relativos a las condiciones en las que se realizó el trabajo remoto y a las medidas que implementaron los servicios para hacer frente a la pandemia. La segunda dimensión detalla los ajustes que debieron realizar los servicios para implementar efectivamente el trabajo remoto y las implicancias de dichos cambios. En concreto, en este ámbito emergieron resultados cualitativos en torno a tres aspectos: los cambios en la forma de trabajar de personas y las organizaciones examinadas; los impactos sobre la seguridad y salud laboral derivados del trabajo remoto excepcional, y las brechas de género que el trabajo remoto ha supuesto para las mujeres en sus instituciones. Por último, una tercera dimensión comprende hallazgos sobre las reflexiones acerca de propuestas mejora que emergen a partir de los relatos, percepciones, opiniones y experiencias significativas de los participantes del levantamiento cualitativo.

Ilustración 4: Macro dimensiones de análisis



Fuente: Elaboración propia

Como es esperable, considerando las pautas de grupos focales y de entrevistas diseñadas, los temas que emergen a partir de los datos cualitativos se vinculan estrechamente con los objetivos estratégicos declarados por el estudio (ver Tabla 14). Los datos apuntan a una serie de elementos que constituyen las políticas y prácticas de teletrabajo y trabajo remoto excepcional en pandemia, así como las circunstancias en las cuales estas fueron implementadas. Estos hallazgos tributan directamente a los objetivos específicos 1 y 2, los cuales buscan caracterizar las políticas y prácticas de teletrabajo y trabajo remoto excepcional en pandemia, y a la caracterización de las condiciones laborales en las que se implementaron estos formatos de trabajo flexible. Además, los hallazgos determinan efectos del teletrabajo y el trabajo remoto excepcional, tal como establece el objetivo específico tres (OE3) de este proyecto. Finalmente, tal como establece el objetivo estratégico cuatro (OE4) de este estudio, los resultados cualitativos identifican desigualdades de género producidas por el teletrabajo o el trabajo remoto excepcional en pandemia, especialmente aquellas relativas a la seguridad laboral y salud ocupacional de funcionarios/as. Los objetivos cinco y seis refieren a análisis globales, por tanto, la información cualitativa contribuye para la posterior sugerencia de recomendaciones, herramientas y posibles propuestas de política pública.

Tabla 14: Vínculo entre los objetivos del proyecto y los ámbitos de análisis y temas que emergen a partir de los datos cualitativos

OE		Macro Dimensión
OE1	Describir las políticas y prácticas de implementación del trabajo a distancia en una muestra de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral.	<b>Reflexiones acerca de propuestas de mejora</b> > Políticas y prácticas desarrolladas
OE2	Caracterizar las condiciones laborales de los funcionarios/as públicos que se han desempeñado en teletrabajo.	<b>Antecedentes</b> > Cambios en forma de trabajar; Condiciones de trabajo remoto
OE3	Caracterizar los factores de riesgo ocupacional a los que se encontraban expuestos/as estos/as trabajadores/as en el contexto de la implementación antes señalada.	<b>Efectos</b> > Impacto sobre la Seguridad y Salud Laboral
OE4	Identificar diferencias y/o desigualdades de género en materia de seguridad y salud laboral de los funcionarios/as de las instituciones que optaron por esta modalidad de trabajo.	<b>Efectos</b> > Expresiones de género

## 6.2.1. Políticas y prácticas de teletrabajo / trabajo remoto excepcional

### 6.2.1.1. Factores previos a la pandemia

#### 6.2.1.1.1. Infraestructura digital para el trabajo remoto y experiencias de teletrabajo

Previo a la pandemia, algunos servicios ya contaban con políticas y prácticas establecidas para el desarrollo de teletrabajo. Esto les significó un grado de avance inicial mayor para impulsar rápidamente el trabajo remoto motivado por la pandemia de COVID-19. En particular, la SUSESO había iniciado una implementación piloto formal de teletrabajo y esto le permitió disponer de algunos aspectos clave para el desarrollo de esta modalidad laboral. Por ejemplo, disponer previamente de plataformas digitales que facilitaron la realización de algunas funciones en forma remota. La Fiscalía Nacional Económica también se vio expuesta a una “experiencia previa” de trabajo remoto debido al estallido social. La organización ya había avanzado hacia la conexión remota de funcionarios con las plataformas de trabajo del servicio (mediante TeamViewer).

Las experiencias previas de teletrabajo no solo tuvieron expresión organizacional, sino también individual. Aunque el estrés sufrido por las personas en el contexto de la pandemia tuvo un efecto transversal en los/as trabajadores/as, aquellos/as con experiencia previa de teletrabajo tuvieron una transición más fácil por los cambios ya realizados del espacio físico y sus formas de funcionamiento:

*“En el tema específico de la pandemia, claro, nos afectó como a muchos que tuvimos que estar encerrados sin poder salir mucho. Desde el punto de vista del trabajo, ya teníamos un tiempo con el modo, así que desde ese punto para mí no hubo impacto en ese aspecto, algo espectacular. Ya veníamos como un mes antes aproximadamente, yo creo con esta modalidad llevábamos un poco el ritmo de la cosa.”*

(Teletrabajador/a SUSESO)

#### 6.2.1.1.2. Prejuicios que fueron derribados: era posible trabajar remotamente y no se trataba de un privilegio

Las conversaciones con los participantes permitieron identificar prejuicios existentes hacia el teletrabajo y que cambiaron sustancialmente producto del trabajo remoto excepcional en pandemia. El primero era sobre la factibilidad de desarrollo del teletrabajo en sus respectivas viviendas. Funcionarios/as declararon que para ellos/as era prácticamente imposible que en sus áreas, grupos o unidades de trabajo se implementara teletrabajo antes de la pandemia. Esta idea fue desafiada a partir de la adopción efectiva del trabajo remoto durante la pandemia, incluso en áreas que involucraban particularmente funciones presenciales.

*“Yo llevo 29 años en la institución, llegué a los 20 años, por lo tanto, tengo mucha experiencia en la institución. Jamás me imaginé que íbamos a teletrabajar, yo lo veía imposible. Además, trabajo en un área donde nos relacionamos con las personas porque yo trabajo en un bienestar. Por lo tanto, el contacto con los colegas era a diario y era fundamental esa conexión para el trabajo que hacíamos. Por lo tanto, imaginarme un teletrabajo para mí era impensable.”*

(Trabajadora remota, IPS)

Un segundo prejuicio mencionado por los participantes apunta a la percepción de relax asociada al teletrabajo. Funcionarios/as declaran que antes de sus experiencias de trabajo remoto en pandemia pensaban que el teletrabajo era “estar en la playa” e incluso no representaba un trabajo real. Es más, en algunos casos, esta idea estaba extendida en gran parte de los/as funcionarios/as y producía roces entre compañeros/as de trabajo. Esta visión también se vio cuestionada una vez que más funcionarios/as se vieron a sí mismos trabajando a distancia.

*“Pero también, por lo menos en esta institución es sacar un poco el estigma de que el que está teletrabajando es flojo y cómo eso afecta en la percepción que tiene el equipo de decir "chuta, yo me estoy sacando la mugre, estoy trabajando hasta tarde, pero la percepción es que yo estoy flojeando" no la percepción de las jefaturas, sino que de la percepción como más institucional.”*

(Jefatura intermedia, IPS)

*“Lo otro es que también se da un poco de rencilla entre los compañeros, porque, por ejemplo, no sé si rencillas, pero de repente, ese rumor de que, si estás o no trabajando como el resto (...) El Skype más encima de te delata, porque si está como en inactivo te sale "inactivo hace 15 minutos" "activo hace media hora" (...) Y no sé, quizás te entrevistaste trabajando, preferiste trabajar hasta las tres y almorzar de tres a cuatro. "Ay, son las cuatro y no está conectada, no se ha acabado el horario". Entonces eso también es como latero, esa supervisión ya no solo del jefe, sino también de tus compañeros o de si estás o no estás online”*

(Trabajador/a remoto excepcional, FNE)

En línea con el prejuicio respecto del relajo asociado al formato de teletrabajo entre funcionarios/as, también se le percibe como un privilegio. Esto se acentúa al considerar que sólo algunas funciones puedan realizarse fuera de las dependencias de los servicios (“teletrabajables”). Se trata de una tensión organizacional que contrapone a quienes sí pueden -por su ocupación y tareas realizadas- realizar teletrabajo (“privilegiado/as”) y a quienes no pueden hacerlo. Esta tensión puede tornarse un conflicto si no se maneja adecuadamente.

### 6.2.1.2. Condiciones y medidas adoptadas para el trabajo remoto

#### 6.2.1.2.1. Insuficiencias en infraestructura digital y espacios físicos para el teletrabajo abordadas mediante condiciones particulares de funcionarios/as

El abrupto cambio que impuso la pandemia limitó las posibilidades de trabajadores/as e instituciones de contar con condiciones que permitieran el desarrollo de sus funciones en formato remoto. Una primera condición es la conexión a Internet, pues la calidad y estabilidad de esta fueron un desafío constante en los tiempos de trabajo remoto en pandemia. Estas, además, estuvieron muy condicionadas a la calidad de la provisión particular de Internet del funcionario/a respectivo/a.

Existen experiencias mixtas respecto de la infraestructura digital con la que contaron funcionarios/as. Por una parte, algunas personas señalaron que la **falta de dispositivos** electrónicos apropiados para trabajar complicó su transición del trabajo presencial al remoto. Estas narrativas destacan que no contaban con un computador en sus hogares para el desarrollo de trabajo remoto, o bien que los proporcionados por los servicios no tenían las características para soportar las conexiones a los servidores de las oficinas. En algunos casos, estas insuficiencias debieron ser solucionadas por los mismos funcionarios mediante la adquisición particular de computadores portátiles adecuados. Por otro lado, otras personas valoraron el haber contado con infraestructura tecnológica en sus experiencias de trabajo remoto. En particular, los servicios ofrecieron, de forma extendida o bien según solicitudes particulares, computadores a trabajadores/as remoto.

*“Según la secuencia de la consulta. Lo primero que a nosotros se nos facilitó en pandemia el acceso a todo el mobiliario que teníamos en oficina. También eso nos ayudó a irnos a la casa y recuperar de la oficina la silla, el escritorio, lo que fuera a tratar de acomodar”*

(Jefatura intermedia, SUSESO)

*“Yo me vine con teletrabajo con todo lo necesario para funcionar desde mi casa. No con sillas, yo tenía mi impresora, ese tipo de cosas que son como detalle, pero con un notebook, con sistema, habilitados los medios para comunicarnos entre nosotros, nos han hecho participar mucho de curso con empresas externas con todo este tema de pausa saludable, salud mental.”*

(Trabajador/a remoto excepcional, IPS)

*“Yo encuentro que mucho apoyo no se dio. O sea, se nos han dado todas las posibilidades, la flexibilidad todo eso, yo no tengo nada que discutir, flexibilidad, facilidad, todo súper bien, pero, así como apoyo para enfrentar ciertas dificultades, yo creo que, de partida, nosotros no nos pudimos llevar nada acá de la fiscalía, ni sillas, ni monitores, ni nada. Cada uno se las arregla con el computador que tiene en la casa y sería. En mi caso, no tengo un lugar para trabajar. Así que me toca trabajar en el living no más con la silla del comedor. En ese sentido no hubo apoyo.”*

(Trabajador/a remoto excepcional, FNE)

En contraste con las visiones mixtas sobre el equipamiento tecnológico para el teletrabajo el **soporte de los equipos de informática** de los servicios fue consistentemente valorado. Este apoyo permitió una transición fluida desde el trabajo presencial al trabajo a distancia, pudiendo disponer rápidamente de conexión para operar remotamente las plataformas internas de cada institución. Además, se valora la disposición permanente de los equipos de soporte informático para solucionar problemas tecnológicos durante el trabajo remoto.

*“Entonces en temas como tecnológicos y de migrar hacia el hogar fue rápido probablemente los informáticos tenían otras estadísticas del soporte porque también eso fue un tema y yo creo que la disponibilidad también del equipo informático que son tres personas, o sea fue de oro, yo creo que los chicos deben haber estado toda la jornada laboral probablemente más dando soporte de las conexiones”*

(Entrevistado 4)

*“afortunadamente nosotros también tenemos una buena unidad de soporte. En ese sentido, en la parte tecnológica hemos estado siempre apoyados por ellos ante cualquier dificultad, entonces eso ayudó harto a esta transición de trabajo presencial a el trabajo remoto en una primera etapa y todavía tenemos una unidad de soporte preocupada precisamente de solucionar todos los temas tecnológicos que tengamos”*

(Trabajador/a remoto excepcional, SUSESO)

En síntesis, existe una correlación bastante directa entre los servicios que sí ofrecieron equipamiento electrónico (por ejemplo, permitieron llevarse el computador a los hogares) y la sensación de “soporte” de parte de la institución. En esta percepción, también influye fuertemente el trabajo realizado por los equipos de informática, quienes fueron reconocidos unánimemente en la labor que realizaron.

#### 6.2.1.2.2. Adaptación de espacios físicos, equipamiento e implementos ergonómicos para el trabajo remoto

En la medida de lo posible, diversos espacios al interior de los hogares de funcionarios/as fueron habilitados para trabajar remotamente. Así, el comedor, la habitación de los/as hijos/as, el dormitorio propio, u otros espacios relativamente disponibles fueron acondicionados o debieron ser compartidos para el trabajo remoto. De esta forma, la disponibilidad (o no) de estos espacios físicos permite reflexionar respecto a cómo el trabajo remoto reproduce desigualdades, en este caso particular, tener o no tener los espacios está relacionado con la condición socioeconómica de los/as trabajadores/as. Por ende, las estrategias adaptativas de las personas para dar con un espacio físico quedaron condicionadas por la infraestructura disponible de cada funcionario/a. Y aquellas personas que reconocen haber tenido una mejor experiencia de trabajo remoto, son quienes pudieron destinar algún espacio en sus hogares como oficinas, y también conseguir el equipamiento necesario.

Una estrategia que permitiría contrarrestar eventuales diferencias en el espacio físico disponible para el trabajo a distancia es brindar **equipamiento e implementos ergonómicos** necesarios para esta modalidad laboral. Los servicios, aunque bajo distintas estrategias, implementaron prácticas al respecto. SUSESO ofreció sillas e implementos ergonómicos como apoya muñecas y alza pantallas a sus funcionarios/as, mientras que el ISL les permitió trasladar el equipamiento ergonómico desde las oficinas a los lugares de trabajo remoto – estableciendo que este debería ser devuelto una vez retornaran al trabajo presencial. Otros servicios solamente ofrecieron equipamiento ergonómico a solicitud.

*“Lo que decías tú, lo de espacio. Fue un desafío adecuar los espacios para esta nueva modalidad de trabajo que fue además tan repentina. Entonces fue ver cómo lo hacemos, no se tiene la iluminación adecuada que en la*

*oficina a veces está adecuada para cuanto escritorio, acá el living habitualmente tiene solo una luz, entonces no es la luz que te llega al escritorio. Hay que adecuar con lámpara, etc. Pero de a poco hemos ido logrando sortear eso temas”.*

(Teletrabajador/a SUSESO)

Es decir, de cierta forma la posibilidad de adaptarse a las condiciones de trabajo remoto se vio determinada por los espacios que tenía cada persona en su hogar. A esto se añade el efecto positivo de los servicios que pudieron ofrecer equipamiento ergonómico. Sin duda, la entrega de estos implementos supone solamente un punto de partida para la prevención y gestión de accidentes y riesgos en el trabajo. El (re)diseño e implementación del teletrabajo remoto en circunstancias regulares debería considerar aspectos que trasciendan la ergonomía ocupacional.

#### 6.2.1.2.3. Alta heterogeneidad en las capacidades de liderazgo de jefaturas para el trabajo remoto, con efectos sobre la carga laboral y la conciliación trabajo-vida personal

Una cuarta condición responde a las prácticas de liderazgo de jefaturas para el trabajo remoto, las cuales son altamente heterogéneas y suponen experiencias igualmente distintas en el trabajo remoto de funcionarios/as, especialmente en su carga laboral y conciliación del trabajo y la vida personal. En algunos casos, por ejemplo, funcionarios señalan que su carga laboral aumentó producto de las altas expectativas –a ratos poco factibles– de sus jefaturas directas. Adicionalmente, se ejercía un control excesivo respecto del cumplimiento de dichas tareas. En muchos casos estas solicitaban tareas en un plazo que no se ajustaba a la realidad de trabajo remoto de funcionarios/as. Parte de estas altas exigencias a subalternos/as, lejos de sus fronteras de posibilidades, radica en los problemas que las jefaturas tuvieron para monitorear el desempeño de sus equipos a distancia. Antes esta función se podía realizar con mayor facilidad pues existía un control visual y más cercano de lo que hacen sus equipos.

*“Yo creo que lo que pasa es que, como no te ven trabajando, para la jefatura es difícil medir cuánto te demoras o no en hacer algo, entonces, para ellos es más difícil saber los plazos que se demoran las cosas. Entonces, eso hace que a veces te exijan más. Al menos a mí me pasó que como que pasé de trabajar más todavía de lo que antes trabajaba, en el sentido de que los plazos se reducían. Como “ah, están desde la casa, entonces pueden hacer más porque ya no tienen que ir a la oficina” se exigió más. Entonces, era complicado, porque es difícil decirle a tu jefe que no te alcanza el tiempo si él no te ve como estresado, dando vuelta en la oficina. Antes te veían en esa situación, así que sabían que tenía harta carga. Ahora uno tiene que ir y decirle a tu jefe “sabes qué jefe, estoy con la carga alta, no voy a poder tener esto para esta fecha, lo voy a tener para otra fecha”. Antes, esas cosas como que no tenías que decir las porque se notaba en el ambiente que estaba estresado”*

(Trabajador/a remoto excepcional FNE)

*“Yo creo que cuando uno tiene un equipo a cargo, tú sabes cuál es el nivel de maduración de tu equipo y sabes bien a quién tienes que estar encima y en quién no, hay jefes que no lo saben ¿ya? O que no lo practican. Entonces hubo, claro, jefes que estuvieron muy encima de la gente, que la gente tenía que mandar un correo todos los días. “Oye, ya empecé y ya terminé”, pero otros que no, otros aplicamos más que nada el trabajo por producto”.*

(Jefatura intermedia, ISL)

Por otro lado, otras jefaturas tuvieron una **actitud de flexibilidad y comprensión** frente a las circunstancias de trabajo remoto de sus subalternos/as durante la pandemia, particularmente los desafíos relativos a la conciliación entre el trabajo y la vida personal, el escenario de incertidumbre general producido por la crisis

sanitaria y el eventual impacto de estos aspectos sobre la salud mental de las personas. De este modo, muchas otras jefaturas dispensaron a funcionarios/as del cumplimiento estricto de algunos aspectos relativos a su trabajo, especialmente a quienes tienen hijos/as o una persona a su cuidado. Por ejemplo, muchas personas ajustaron su jornada laboral según las demandas de sus roles de cuidado, o bien no pudieron conectarse a reuniones o cumplir con ciertos plazos. En algunos casos, este liderazgo más apropiado para contextos de trabajo remoto obedece a políticas o prácticas más generales en los servicios. En el caso de la FNE, se reconoce claramente el rol del Fiscal como impulsor de las medidas de flexibilidad. En el caso de ISL, los funcionarios/as indican que “*el instituto*” ofreció ciertas medidas.

*“Al principio las dinámicas eran bien complejas y ahí había temas también de salud mental, porque yo recuerdo, no sé, nos llamaban de repente los equipos regionales o muy temprano, muy tarde, y ahí tú te dabas cuenta de que efectivamente tú terminabas también adaptándote al trabajo en función de las condiciones que tú tenías en los hogares”.*

(Jefatura intermedia, ISL)

*“como jefatura lo que me ha correspondido es un poquito también ponerme, bueno, también soy mujer y también soy madre, ponerme un poquito también en los zapatos de ellas y entender que hay permisos que se tienen que dar y flexibilidad que se tienen que dar y ponernos como meta que la pega se hace, se hacen los tiempos y ahí cada cual puede optar también por hacerlo en horario laboral o en horario no tan laboral y extender jornadas”.*

(Jefatura intermedia, SUSESO)

*“IPS sí, y nos ayudó mucho con la flexibilización. Los que tenemos niños, no es fácil, chiquititos, porque mi hija más grande iba al jardín del IPS y ya no iba. Entonces entendían completamente cuál era la situación y se hicieron muchos talleres, mucho focus para entender en qué estábamos cada uno de los funcionarios, para ver cuáles eran nuestras necesidades, para ver cómo podrían flexibilizar”.*

(Trabajador/a remoto excepcional, IPS)

*“Coincido también en que el fiscal ha tenido una súper buena actitud, creo yo que entiende que hay una incertidumbre gigantesca en la Fiscalía y ha tratado de manejar eso lo mejor posible”.*

(Trabajador/a remoto excepcional, FNE)

Estos hallazgos reflejan que las actitudes de las jefaturas tienen un gran impacto en las percepciones de los/as trabajadores/as respecto de su situación en la pandemia. En este sentido, diversos entrevistados/as indicaron que el monitoreo constante de tareas les produjo más estrés. En cambio, cuando la jefatura tenía una actitud de comprensión y flexibilidad, su sensación era de sentirse apoyados y, por ende, menos estresados. De esta forma, la gestión del desempeño de subalternos/as supone un desafío de proporciones para quienes supervisan a otras personas en formatos de trabajo a distancia. Evidentemente, se requiere de un ajuste de prácticas pertinente para esta nueva modalidad laboral.

#### 6.2.1.2.4. Emisión de regulaciones internas

Otra medida implementada por las instituciones fue la emisión de **regulaciones internas** que favorecieron el orden y claridad respecto a algunos procedimientos, y que cambiaron efectivamente las dinámicas laborales de trabajo remoto. La información secundaria da cuenta de múltiples resoluciones que norman el funcionamiento del trabajo remoto (incluyendo, por ejemplo, quiénes están exentos de volver a las oficinas, el

funcionamiento en sistema de turnos, horarios de conexión y desconexión), protocolos relacionados a la prevención de contagio y atención de usuarios, manuales ante contingencias (como sería por ejemplo que un/a funcionario/a se contagie de COVID), etc. No obstante, los participantes del levantamiento cualitativo hacen mención únicamente a una circular que regulaba los horarios de conexión/desconexión (SUSES0) y otra circular que clarifica quiénes podían seguir con acceso a trabajo remoto (IPS). Una posible explicación para este hallazgo es que cuando una regulación apunta a formalizar un proceso que ya estaba de facto, no tiene un impacto considerable como para que las personas recuerden la nueva regulación. En cambio, cuando la regulación apunta a un cambio funcional, es decir que cambia cómo se hacían las cosas hasta ese momento, son recordadas por los/as funcionarios/as por la novedad en el cambio.

#### 6.2.1.2.5. Prácticas para cautelar la salud psicosocial de funcionarios/as

Aunque a través de distintos formatos, la mayoría de los servicios examinados impulsaron prácticas que buscaban cautelar el eventual deterioro socioemocional de funcionarios/as producto de su trabajo remoto en un escenario global de crisis sanitaria y lo que esto implica. En la SUSES0, existe un convenio con psicólogos a los que podían acceder en caso de necesitarlo, en IPS se ofrecieron sesiones grupales de apoyo psicológico que fueron altamente valoradas, sin perjuicio de las limitaciones que este formato tenía para compartir con confianza problemas personales. De igual forma, funcionarios/as de ISL reconocieron tener acceso a soporte psicológico. Además, las jefaturas reconocieron realizar **reuniones especiales para chequear el estado emocional** de sus funcionarios/as. Esta iniciativa buscaba conocer en más detalle qué estaba sucediendo con sus equipos, mantenerlos conectados al trabajo y poder acortar eventuales brechas de comunicación por el trabajo a distancia. En esta misma línea, ISL realizó actividades para **revitalizar espacios de interacción social** en la organización, los que se habían perdido durante el trabajo remoto. Por ejemplo, celebraron fiestas patrias vía telemática.

*“(…) hay equipos de trabajo (…) que hay feedback interno entre ellos, de cómo sienten esto. Y esto se le hace saber a la autoridad en reuniones de directivos ¿ya? Te pongo el caso de [unidad de trabajo]. Tenemos una reunión cada 15 días ¿te das cuenta? Entonces en esa reunión, trabajamos el tema de cómo vamos sintiendo el trabajo, cuáles son los inconvenientes y vamos poniendo los temas que son relevantes para poder salvaguardar la situación y la verdad que ha sido esa la forma de canalizar, en algunos equipos las dificultades que hemos podido tener en el camino, en el tema de la forma de trabajo que tenemos”*

(Entrevistado 2)

*“Uno de los mayores desafíos para nosotros o que a mí me competen como jefatura, es mantener la atención. Y al revés hacerme cargo de la tensión que genera estas mezclas de estar entre casa y algunos digamos en el trabajo, porque como jefatura me ha tocado estar siempre en la oficina y en turnos, en diferentes ocasiones (…) Pero yo creo que ese es el gran desafío de cómo hacemos estas combinaciones y ahí hay que tratar de buscar estas alternativas, cuales sean. Por ejemplo, yo me junto con mi equipo, todos los viernes tenemos reunión y tengo un grupo, unas poquitas que son presencial, otras online, y son reuniones de coordinación de trabajo, de ordenarnos, organizarnos. Y durante todo el día chateamos, conversamos y nos organizamos para lo menos, cada 15 días, juntarnos todas. Que se hace entre la armonía, entre el coloquio y el trabajo. Y yo creo que eso ayuda”*

(Jefatura intermedia, SUSES0)

De cierta forma, el bienestar de los/as funcionarios/as se vio influenciado por el tipo de apoyo recibido. En particular, se dio gran relevancia al soporte psicológico cuando este se encontraba disponible. En línea con la

literatura, el hecho de que los servicios hayan considerado la realización de espacios de interacción social y reuniones para conocer su situación apunta directamente a hacerse cargo de una de las consecuencias negativas de esta modalidad laboral: la sensación de aislamiento.

#### 6.2.1.2.6. Diversas instancias de formación de competencias para el trabajo remoto.

A estos esfuerzos se añaden los **talleres, webinars y capacitaciones que buscaron formar competencias esenciales para el trabajo remoto**. En este caso, nuevamente se observa que la información secundaria presenta un listado exhaustivo de actividades en esta línea, mientras que en el levantamiento cualitativo no se mencionan en la misma extensión. De todas formas, algunos participantes reconocen haber leído correos con invitaciones a algunas actividades pero que no necesariamente les dieron importancia. En aquellas capacitaciones valoradas transversalmente se encuentran aquellas que apuntaban a “equilibrar el conocimiento informático” en herramientas como Excel, Google Meet, Google Drive o uso de VPN. Asimismo, se reconocen los esfuerzos en materia de salud y seguridad laboral, específicamente en temas de ergonomía, accidentes posibles en el hogar y cuáles son considerados accidentes del trabajo, cómo se realizaría el retorno seguro y el uso de elementos de protección personal, actividades para cuidar la salud mental (como pausas saludables), entre otras.

Una instancia de formación particular fueron aquellas dirigidas a las jefaturas. Así, por ejemplo, en la FNE se desarrolló una línea de apoyo hacia las jefaturas en su desafío de ejercer “liderazgo a distancia”. Esto se tradujo en un plan de habilidades directivas que consideró a jefaturas y subjefaturas para apoyar su transición a supervisión y control del trabajo a distancia, así como la retroalimentación a distancia.

*“(…) el liderazgo a distancia porque la forma de trabajar en pandemia fue de un día para otro y por lo tanto los equipos no estaban acostumbrados a trabajar en esta modalidad, los jefes no estaban acostumbrados a poder supervisar el trabajo (...) tomamos un plan de habilidades directivas en donde trabajamos con la jefatura y con sus segundos que son los subjefes pensando en aquellos puntos críticos, lo primero fue cómo ellos lideran y cómo controlan el trabajo a distancia y para eso nos reunimos con ellos, nos reunimos con el fiscal y yo creo que el apoyo de la dirección fue fundamental, en decir como si estos son temas relevantes veámoslo y trabajar también”*  
(Entrevistado 4)

Se observa que las instituciones tomaron acciones rápidas al inicio de la pandemia para ayudar a sus funcionarios/as a transitar hacia el trabajo remoto. Esto considera por una parte las herramientas digitales, y por el otro, el cómo lograr adaptar el espacio físico.

### 6.2.2. Ajustes e implicancias

Las instituciones participantes de este estudio implementaron acciones basados en sus condiciones individuales, como es la existencia (o no) de factores habilitantes previos a la pandemia, la capacidad de ofrecer equipamiento a sus trabajadores/as, nivel de digitalización, etc. Estas acciones y el resultado de estas fueron categorizadas en dimensiones de análisis que se detallan a continuación. En primer lugar, se detallan los cambios específicos en la forma de trabajar. Estos cambios específicos corresponden a ajustes en las dinámicas y los canales de comunicación, la reorientación de competencias (*reskilling*) hacia el servicio a usuarios/os, un mayor protagonismo de representantes de asociaciones de funcionarios/as en la organización y la difuminación de fronteras físicas y temporales de la vida personal y profesional. Posteriormente, este apartado examina

mirada en detalle los hallazgos cualitativos en materias de seguridad y salud laboral, para terminar con las expresiones de género que emergen de las dinámicas organizacionales y el efecto de la pandemia COVID-19.

### 6.2.2.1. Cambios en la forma de trabajar

Las situaciones a las que se vieron enfrentados/as trabajadores/as e instituciones produjeron variaciones en las formas de trabajo, las que se pueden diferenciar en dos niveles: institucionales y personales. Estos planos de análisis, por cierto, están vinculados entre sí. Las **expresiones institucionales** refieren a cambios que se producen desde la organización y que afectan la forma en que éstas funcionan, por ejemplo, el desarrollo de un protocolo que cambie la atención presencial a atención digital. Las **expresiones personales** refieren a manifestaciones en las personas, las que pueden ser diferentes dependiendo de las características individuales (por ejemplo, su género, tipo de trabajo, vivienda, situación familiar, entre otras). Es decir, no todos/as los/as funcionarios/as se vieron afectados/as de la misma forma por los cambios que impuso el paso al trabajo remoto.

#### 6.2.2.1.1. Dinámicas y canales de comunicación digital

Una **expresión institucional** de los ajustes en las formas de trabajo derivados del trabajo remoto es lo que ocurrió con los *canales, la dinámica temporal de las comunicaciones y los desafíos de adaptación que esto implicó para los funcionarios*. El trabajo remoto masivo producto de la crisis sanitaria, produjo sin duda un cambio drástico en los canales de comunicación principales utilizados en las organizaciones, pasando de una comunicación en persona a una soportada mayoritariamente en plataformas de videoconferencia y mensajería. Esto supone un proceso de aprendizaje respecto del uso de estos canales para comunicarse con pares y especialmente con jefaturas. En particular, existen interrogantes respecto del criterio que debe seguirse en función de la necesidad de comunicación existente (¿qué usar y cuándo?).

*“Y me pasa lo mismo que dijo también otra colega, de que con lo de las líneas de comunicación, porque era muy típico que un jefe viniera a tu puesto a comentarte algo o a preguntarte algo, a decirte algo, y eso se perdió. Entonces, algunos jefes encuentran bien mandarte un WhatsApp para decirte algo y hay otros que encuentran que eso es como entrometerse en tu espacio personal. Es complicado, para algunos y para mí también. Cuando quiero hablar con un jefe, antes iba a su oficina y le comentaba algo desde la puerta y ahora no sé si es que tengo que mandar un mail o si le puedo mandar un WhatsApp”*  
(Trabajador/a remoto excepcional, FNE)

El uso de plataformas tecnológicas también cambió las interacciones entre las organizaciones con sus usuarios/as, pues muchos servicios antes ofrecidos presencialmente migraron hacia canales digitales. De todas formas, en muchos servicios sociales se mantuvo algún grado de atención presencial y esto requirió de una rápida reacción por parte de estas instituciones para disponer de elementos de protección personal para prevenir el contagio por COVID-19.

En relación con las dinámicas de comunicación que proporcionan estos canales digitales, todo indica que estas plataformas han restringido los planos informales de comunicación y han dejado las interacciones laborales de manera casi exclusiva en una dimensión formal. Muchas de las interacciones laborales entre colegas que antes se resolvían informalmente, se han convertido en reuniones (instancias formales) que se acumulan a lo largo del día, usando mucho tiempo en reuniones y poco tiempo en realizar el trabajo. Esta *disminución en la*

*comunicación informal* no solo supone una sobrecarga de reuniones u otras instancias formales de interacción, sino también la pérdida que significa no tener esas dinámicas cotidianas de interacción entre colegas, las que benefician la sensación de bienestar y calidad de vida (bienestar subjetivo individual) y la cultura organizacional.

*“Lo que yo más echo de menos, eché de menos y sigo echando menos es ver a la gente para saber un poco como está, tener esas conversaciones como menos laborales, un poco más como de personas para plantear si están con mucha pega, si están muy estresados, si les pasó algo, no sé este tipo de cosas. Creo que esas conversaciones son mucho más difíciles de tener por Zoom y también como la resolución de cosas puntuales como del día a día de preguntas cortas que uno como que no pide una reunión de cinco minutos, entonces cuesta un poco más llamar por teléfono a la gente. Uno siente que la invade más que si se acerca a su puesto y le pregunta algo”.*

(Jefatura intermedia, FNE)

*“¿Qué se pierde? efectivamente pierdes esta complicidad laboral, en lo cual tienes a la persona que puede trabajar con ella, puede ir a la consulta rápida, puede sentarse, puedes reírte, tomarte un café y de repente eso ayuda y armoniza el resto, digamos, del trabajo y del día a día”.*

(Jefatura intermedia, SUSESO)

*“Perder los vínculos con las personas con las que uno trabaja. Creo que a veces, están las reuniones, pero las instancias informales, como almorzar con tus compañeros de trabajo, como salir con tus compañeros de trabajo”.*

(Trabajador/a remoto excepcional, FNE),

La pérdida de espontaneidad de las interacciones explica en gran medida una ralentización de las comunicaciones entre personas. Muchos de los asuntos laborales que antes —en una conversación rápida entre colegas o con otras personas— podían resolverse en cinco minutos, ahora toman mucho más tiempo y suponen más costos de organización y coordinación. Por otro lado, otras personas señalan que las nuevas plataformas digitales significaron una mayor fluidez en sus comunicaciones internas o con usuarios/as.

*“En temas laborales ha sido más difícil la comunicación. Si hoy tengo un inconveniente, envío un correo o un chat y no me responden y hay que buscar por cielo-mar y tierra a la persona. En esa situación es bastante difícil teletrabajar.”*

(Trabajador/a remoto excepcional, SUSESO)

*“el costo más alto siento yo ha sido el tema en lo personal del trabajo (...) por ejemplo, uno estando en la oficina y tiene a sus compañeros alrededor, tiene una duda de trabajo y tú te paras, te das vuelta o le hablas a alguien desde tu mismo puesto y resuelves una duda y puede ser entre dos o tres personas, cuatro personas y resolvemos un tema. Ahora uno tiene una duda y manda un mensaje, nosotros tenemos hasta WhatsApp, nos ubicamos por todos lados, pero el WhatsApp se pueden demorar media hora o una hora en contestarlo y en los correos lo mismo. Tú no sabes si lo están leyendo. Entonces para resolver un tema que la oficina en cinco minutos lo tenías, ahora puede pasar todo el día en tenerlo completamente resuelto y yo creo que quedó como al descubierto la falencia comunicacional que teníamos.”*

(Trabajador/a remoto excepcional, IPS)

Estos testimonios permiten reconocer el cambio radical que se produjo en las comunicaciones en los servicios en estudio. Esto repercutió en un aumento de la formalización en la comunicación (más texto escrito que conversaciones presenciales), y a su vez, en un mayor uso del tiempo para reuniones que, en un contexto de pandemia o de la pandemia, se resolverían en una conversación en la oficina. Ahora bien, una vez adaptados a estos cambios, los servicios también pudieron disponer de nuevos canales que les permitieron llegar de mejor forma a la ciudadanía.

#### 6.2.2.1.2. Reorientación de las competencias laborales hacia atención de usuarios y mayor restricción para el trabajo colaborativo

La presión por asegurar la continuidad operacional requirió entrenar/reorientar las capacidades de algunos funcionarios/as hacia otras tareas. Esto generó una presión adicional por aprender rápidamente los detalles de un rol o función nueva, lo que ocurrió con más fuerza en los servicios que fueron particularmente demandados por sus usuarios, dada la crisis social que la pandemia produjo en ellos/as. También, se menciona una posible disminución de las lógicas colaborativas: no están los espacios para compartir en persona y, por ende, hay menos espacios para desarrollar una lluvia de ideas. Desde una perspectiva administrativa y de soporte, cambió la forma en la que las instituciones realizan su control horario y de asistencia (el que ahora tiene que ser en forma digital).

*“Tuvimos que asumir hartos roles de atención directa a usuarios y de prestaciones directas a la ciudadanía, lo que fue, por ejemplo, el IFE. En relación con eso, nuestro equipo se volcó a otras funciones de apoyo también a otros canales como el de (...), por ejemplo, o el canal digital en particular, en donde tuvimos que ponernos a atender a personas y lo que no está dentro de la naturaleza de funciones que realizamos que son de analistas, pero entendiendo las circunstancias de la situación”.*  
(Jefatura intermedia, IPS)

*“Nosotros por lo menos Chile Atiende la carga que tuvimos laboral y yo entiendo que todos los servicios fueron así, pero la nosotros fue excesivamente alta entiendo que además de cada vez que venía un producto nos teníamos que auto capacitarnos y teníamos que capacitar de la mejor manera porque había grupos que estaban en las casas, que estaban en región, otros que estaban presencial, otros que tenía problemas con internet, otros que no sé qué. Iba saliendo el IFE laboral, el bono clase media, el ingreso mínimo garantizado, el IFE y etcétera y sigue y la PGU y la canasta básica y así sucesivamente.”*  
(Jefatura intermedia, IPS)

Finalmente, una mirada diferente fue compartida por la FNE, quienes indicaron que han hecho esfuerzos por dejar de entender la modalidad online como algo transitorio, sino más bien, entender que esta es una nueva realidad y que, incluso en las complejidades de este contexto, tienen que cumplir con sus obligaciones (como es, por ejemplo, la capacitación en el uso de extintores) y por ende tienen que encontrar la forma de ofrecer esta capacitación.

#### 6.2.2.1.3. Incidencia de las asociaciones de funcionarios en procesos de toma de decisión en servicios públicos relativos al trabajo remoto.

Los entrevistados dan cuenta del ejercicio de un rol activo de las asociaciones de funcionarios en el desarrollo de políticas y prácticas de teletrabajo, siendo consultados por las autoridades del servicio antes de emitir comunicaciones que puedan producir controversias con los funcionarios. De la misma forma, cuando ha sido el caso, se sumaron a ser parte de las mesas de teletrabajo que harán las definiciones formales para en el futuro implementar esta modalidad en sus instituciones.

*“Por ejemplo, en el momento de que salió este plan de retorno seguro el año 2020. Efectivamente, ahí yo creo que hubo un cambio desde la perspectiva del Servicio para con nosotros como asociación, porque obviamente se querían seguir las directrices del gobierno, pero las directrices del gobierno, si uno las leía bien, siempre hablaban del jefe de servicio. Nosotros siempre hicimos ver (a la autoridad) que él/ella era quien tomaba la decisión, más allá de lo que el gobierno estuviese recomendando. Desde ese momento, yo creo que es abril, mayo de 2020, empezaron cada vez más a consultarnos de alguna forma decisiones que más o menos iban a adoptar”*

(Entrevistado 6)

Las asociaciones de funcionarios hicieron énfasis en cómo la pandemia había producido un cambio en el enfoque de sus tareas. Si antes los temas de preocupación eran la relación con la autoridad, la carrera funcionaria u otros problemas específicos de sus asociados/as, durante la pandemia su foco estuvo en entender mejor la situación de los funcionarios, en facilitar la comunicación desde y con las autoridades, y en velar por el bienestar de los trabajadores.

#### 6.2.2.1.4. Límites difusos entre el trabajo y la vida personal que inciden en la conciliación de estas dos dimensiones.

Respecto de los efectos de orden individual del trabajo remoto, los datos cualitativos del trabajo de campo apuntan un *límite difuso* entre el trabajo y la vida personal. En la modalidad de trabajo remoto, el quehacer laboral tiende a compartir el espacio temporal y físico con la vida personal de funcionarios/as. Esto ocurre con mucha mayor prevalencia que en el trabajo presencial y tiende a desdibujar los límites de jornada y los espacios en los que se ejerce el trabajo. Es más, los funcionarios/as extienden de manera casi inconsciente la jornada laboral, ya que no tienen el apuro de irse de vuelta a casa, ni ven a sus colegas irse a sus respectivos hogares. Además, esta sensación de una carga laboral extendida también obedece a una mayor demanda por servicios sociales del Estado producto de la crisis sanitaria. De esta forma, el aprender a reestablecer límites que antes, en un formato de trabajo presencial, eran mucho más evidentes, supone un desafío que funcionarios/as y organizaciones debiesen abordar conjuntamente.

*“Lo único es que no tengo horario, pero es una cosa mía, como que la noción del tiempo se me va y no sé, son las 8 o 9 de la noche y estoy pegada en el computador todavía, pero algo que en lo que yo ya me acostumbré a ese sistema y de hecho siento que trabajo mejor de noche, que durante el día”.*  
(Trabajador/a remoto excepcional, FNE)

*“En los desafíos, yo creo que lo primero que me costó un poco comprender fue la desconectividad (...) que ver con un poco de devolver las horas de trabajo que uno pudiera en algún momento haber dejado por otra circunstancia que era de urgencia. Y en ese sentido puede ocurrir que de repente estaba conectado hasta las 00:00 de la noche, 01:00, o porque había que sacar instrucciones con la vorágine de la pandemia y eso significaba asignarle ese tiempo independiente que hubiera estado todo el día conectado. Con el tema de cumplimiento de metas y porque se logra en estas circunstancias de crisis, obviamente tener resultados”.*  
(Teletrabajador/a, SUSES0)

El desdibujamiento de los límites temporales y físicos del trabajo y su extensión hacia momentos y lugares en los cuales antes no tenía cabida supuso serios desafíos en la conciliación entre la vida personal y laboral de funcionarios/as. Esto, además, se acentuó pues también la crisis sanitaria —especialmente en sus puntos más álgidos— indujeron más carga en el trabajo doméstico y de cuidado de las personas. Las personas debieron compatibilizar las responsabilidades de sus vidas personales y las laborales intercambiando horarios de trabajo con horarios de descanso o intentando “cocinar mientras se participa de reuniones”. En particular quienes tienen hijos/as comentan cómo el tener que preocuparse ahora de la alimentación de sus hijos/as, de su educación (dado el cierre de colegios y las clases vía remota), o simplemente el cuidado de ellos/as, interfirió en sus posibilidades de poder realizar su trabajo en la forma en la que estaban acostumbrados/as (debido al cierre de jardines, salas cunas, colegios, dificultad para contar con apoyo doméstico contratado o bien familiar por las restricciones sanitarias). Este desafío fue reconocido transversalmente en todas las instituciones. Estas

interferencias hacen que los/as funcionarios/as busquen formas de restituir las horas de trabajo interrumpidas por labores domésticas o de cuidado, extendiendo así la jornada laboral más allá de las circunstancias normales previas al trabajo remoto en pandemia. Por cierto, los efectos del trabajo remoto sobre la conciliación trabajo-vida personal tienen manifestaciones particulares sobre mujeres. Este tema será desarrollado con mayor detalle más adelante, en una sección específica que cubre el análisis de género.

*“Tengo la suerte también que mi trabajo, en muchas ocasiones no requiere que esté 100% sentada en el computador. Entonces, muchas veces aprovecho la siesta de mi hija o la noche para poder trabajar y mi jefe, la gente del departamento lo entiende como tal y nunca ha habido ningún problema, al contrario, 100% apoyo. Muchas veces estoy en una reunión o me llaman y ven que las niñas se ponen a llorar, sobre todo ahora que están de vacaciones y me dicen ya te llamo después, no hay problema. En ese sentido han sido muy flexible el IPS y ha estado bien presente y preocupados, con muchos talleres, muchos cursos relacionados con eso”.*  
(Trabajador/a remoto excepcional, IPS)

*“Nosotros acá en Chile Atiende, comparto mucho con lo que dijo (...) el tema de compatibilizar esta cuestión de la doble presencia, que tuvieron todos, papá y mamá, porque uno en la oficina trabaja solito, pero cuenta está en la casa ya está uno en la computadora, papá, mamá, da lo mismo el género, teníamos los hijos, la casa, la cocina y cuando uno está en la casa como que tiene que colaborar, no está solamente para trabajar”.*  
(Jefatura intermedia, IPS)

*“Bueno, lo bueno que del ISL nos dieron, o sea, había ahí ponerse en los zapatos que uno tenía cosas de casa que hacer, entonces como dice ahí la otra compañera, que claro, del IPS uno suponiendo, los niños se iban a quedar dormidos y ahí aprovechaba como de adelantar pega en la tarde noche, cosa de ir manteniendo los ritmos del trabajo. O reuniones, suponiendo, teníamos reuniones y ahí estaba con la cámara apagada y por mientras estaba armando el almuerzo”.*  
(Trabajador/a remoto excepcional, ISL)

En síntesis, tanto trabajadores como trabajadoras se vieron afectados por los cambios en las dinámicas de trabajo que difuminan el límite entre el hogar y la jornada laboral. No obstante, las mujeres dan cuenta de una mayor carga en las tareas del hogar, lo que les impide poner esos límites necesarios.

### 6.2.2.2. Impacto sobre la seguridad y salud laboral

Tal vez una de las principales consecuencias del cambio abrupto hacia el trabajo remoto sea la falta de preparación o capacidad preventiva para prevenir los riesgos del “trabajo remoto” en función de las condiciones de seguridad y salud laboral. Aunque algunas de estas condiciones ya eran conocidas para las instituciones que tenían experiencia con implementación piloto de teletrabajo, como es el caso de la SUSESO, aún para ellas hubo condiciones que no podían haber predicho.

#### 6.2.2.2.1. Mayor exposición de funcionarios/as sin elementos ergonómicos y nuevos riesgos para teletrabajadores/as

Aquellos riesgos ya conocidos previamente apuntan en primer lugar a contar con el **equipamiento ergonómico adecuado, así como el espacio y luminosidad** que permitan prevenir enfermedades musculoesqueléticas y otras. Es en este punto donde aquellas instituciones que no ofrecieron equipamiento como soporte a sus trabajadores los expusieron a mayores riesgos de salud ocupacional. En cualquier caso, incluso teletrabajadores/as que ya tenían preparación previa en este formato laboral se vieron desafiados por las otras

condiciones específicas que impuso la pandemia. Una de ellas es la reducción del espacio de trabajo, pues durante mucho tiempo prácticamente todo el grupo familiar ejercía sus funciones de trabajo o estudio en casa.

*“Nosotros somos tres acá en el departamento con mi hija, los tres con teletrabajo, así que fue un gran desafío adecuar los espacios, los tres en el departamento son tres escritorios que hay que adecuar desde la iluminación, yo trabajo con dos pantallas, por tanto, el escritorio no podía ser tan pequeño, pero tampoco tan grande para no ocupar tanto espacio. No, no hay espacio donde poner la lámpara, hay que empezar a ubicar bien los espacios. Lo que dices de seguridad, si me hago un café ya no tengo tanto espacio donde dejar el café con seguridad en el escritorio”.*

(Teletrabajador/a, SUSES0)

Vale la pena destacar que algunos/as trabajadores/as remotos perciben una **disminución en los riesgos** laborales debido a que, por ejemplo, ya no necesitaron trasladarse al lugar del trabajo. Esta percepción se explica principalmente por la pandemia y no se registraron expresiones que excedan este ámbito de los traslados.

#### 6.2.2.2.2. Deterioro de la salud psicosocial de funcionarios/as

Estudios en gestión pública sugieren un aumento del aislamiento laboral producto del teletrabajo en circunstancias normales, lo cual también ocurrió durante el trabajo remoto en pandemia. Tal como se señaló anteriormente, el trabajo remoto redujo ostensiblemente los espacios de interacción informal de funcionarios/as y estas interacciones quedaron circunscritas a espacios formales de relación y casi exclusivamente motivados por temas laborales. En ese sentido, las dimensiones de interacción social que suponía el trabajo presencial, de algún modo, se perdieron y ha sido muy difícil restituirlas. Esto se agravó por la situación de pandemia, en donde las personas se vieron impedidas de salir del hogar o participar en las actividades de esparcimiento que cada trabajador/a prefiriese.

En segundo lugar, el **estrés (o ansiedad) asociado al cambio en el trabajo** se vio reforzado por ser una situación que afectó transversalmente a todos/as, incluyendo aquellos equipos que su rol es de soporte a otros. Entre las razones que permiten explicar este estrés, por una parte, se encuentra la tensión para aquellos/as funcionarios/as que tienen brechas digitales y por ende el cambio a una forma de trabajo remota limita su capacidad de desarrollar su trabajo. Por otra parte, estar trabajando desde los hogares produce que el límite entre trabajo y familia se vuelva difuso, llevando el estrés del trabajo al espacio familiar y viceversa. Adicionalmente, si un/a funcionario/a se ve enfrentado/a a trabajar en un contexto de trabajo remoto o teletrabajo por primera vez, es muy probable que no cuente con las competencias necesarias para lidiar con esta tensión adicional en el espacio familiar. A esto se suma que las condiciones de la pandemia (incertidumbre de la situación país, preocupación por enfermarse, responsabilidades de cuidado de hijo/as u otros familiares, etc.) actúan como un multiplicador de situaciones que por sí mismas ya son estresantes.

*“Al estar en la casa son más roles que se te vienen encima. Además, una pandemia, el miedo a que a nadie de tu familia le pase algo. Entonces se vienen más cosas encima, se viene un poco una sobrecarga. También da un poco de angustia querer funcionar bien en tu trabajo, querer hacer bien el trabajo y eso se fue pasando con el tiempo, cuando uno fue aprendiendo, pero en principio no fue muy fácil. Uno quería aprender, uno quería adaptarse y eso implicaba estar más horas ahí. Y todo eso fue un tema que ahora afortunadamente ya está mucho más resuelto, pero todo eso genera un poco de angustia al principio”.*

(Trabajador/a remoto excepcional, FNE)

*“Los funcionarios que estaban con el miedo de la pandemia, de lo que significaba contagiarse de COVID, de todo lo que significaba la seguridad laboral, que podía estar asociada a las condiciones de trabajo presencial en donde estaban trabajando, con la posibilidad de contagiarse, con la preocupación que tenía eso de llevar un contagio a sus casas, a sus familias y también a los funcionarios que estaban en teletrabajo”*  
(Jefatura intermedia, IPS)

*“Pero trabajar desde casa significa levantarte, conectarte al computador. Tenían una reunión, estar disponible, contestar cosas, preparar el almuerzo, volver a sentarte, almorzar, volver a sentarte y a veces hasta las 19:00 u 20:00 tratando de solucionar una cosa. Entremedio te llaman de la oficina, fue bastante difícil al principio. Un estrés absoluto, sobre todo cuando se te cae el sistema y no hay forma de conectarse-Y no tenía al de TI al lado, que lo podía ir a buscar a la otra oficina para solucionar el problema”.*  
(Trabajador/a remoto excepcional, ISL)

En particular, aquellos/as funcionarios/as que trabajan en tareas de atención de público se vieron más presionados que sus pares, considerando el aumento en la demanda de servicios que enfrentaron muchas instituciones públicas durante la pandemia. A esta carga se suma la angustia que produce el conocer más de cerca la precaria situación de vida de sus usuarios.

*“(…) muchos de nuestros equipos se iban mal, se iban emocionalmente porque claro, veían que estaban calefaccionados en sus casas, con su hijo al lado haciendo tarea, pero la realidad de otras casas era súper dura. El 2020 fue durísima y yo tuve mucha gente con depresión, con estrés, con angustia, con pánico, porque ya había un momento en que las chiquillas decían yo escuchaba les decía: "señora, deme su cuenta RUT para depositarle 10 mil pesos" porque la gente ya era diez, quince y no llegaba a fin de mes. Ese estrés, fue agotador y costó manejarlo porque ahí sí que no teníamos herramientas - Para eso sí que no teníamos herramientas”.*  
(Jefatura intermedia, IPS)

En síntesis, si bien se ha estudiado que el teletrabajo tiene efectos negativos en cuanto a la sensación de aislamiento para los/as trabajadores/as, la salud psicológica y emocional fue particularmente crítica en tiempos de pandemia.

### 6.2.2.3. Expresiones de género

Poder identificar en detalle las diferentes vivencias de hombres y mujeres en la pandemia es uno de los grandes objetivos de este estudio. En base a la revisión de literatura, se había identificado que el teletrabajo en condiciones normales reproduce los estereotipos de género de la sociedad. Por ende, es de esperar que algunos de estos efectos se vean multiplicados en estas circunstancias excepcionales. En efecto, la pandemia produce una limitación en la disponibilidad de redes de apoyo para el cuidado, considerando tanto establecimientos educacionales como salas cuna, jardines infantiles y escuelas los que fueron cerrados por el riesgo sanitario, además de disminuir la posibilidad de que familiares y/o amigos/as puedan colaborar en estas funciones. Estas nuevas circunstancias, de la mano de las características sociales chilenas donde es a la mujer a quien se le asocia socialmente el rol de cuidado, se han traducido en una sobrecarga en roles para las mujeres, un aumento del conflicto en la conciliación trabajo-familia, y un estrés adicional por no contar con el apoyo para las tareas de cuidado.

#### 6.2.2.3.1. Sobrecarga de trabajo doméstico y labores de cuidado en mujeres

Los hallazgos del levantamiento cualitativo muestran la presencia de estos efectos esperados. En primer lugar, todas las instituciones y grupos en estudio (trabajadores remotos, teletrabajadores y jefaturas) reconocen que **el trabajo remoto se convirtió en una plataforma que visibiliza los roles de género ya existentes**. Esto se produce independientemente del interés de algunos servicios públicos de formalizar una política de género. Así, por ejemplo, en la FNE había empezado a trabajar el procedimiento de prevención y sanción del maltrato y acoso laboral y sexual para lograr la certificación en la Norma de Conciliación y Perspectiva de género. Desafortunadamente, la pandemia los obligó a postergar ese foco y cambiarlo hacia la prevención de violencia intrafamiliar, y temas corresponsabilidad y conciliación.

Tal como señala la evidencia empírica, los datos cualitativos evidencian una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado producto del trabajo remoto durante la pandemia. Esta alza en estos roles, sumado al desdibujamiento de los límites temporales y físicos del trabajo, incidieron en que las mujeres se vean particularmente afectadas por dificultades de conciliar su trabajo y vida personal –ahora con un predominio de labores de cuidado y doméstico en esta última. Tal como explica una funcionaria, bajo esta modalidad, “... cuando uno está en el trabajo [espacio físico del trabajo como oficina, por ejemplo], estás en el trabajo y si algo te llama bueno, tendrá que esperar todo hasta yo llegar a casa, no sé”. Esta tensión producida por los nuevos roles adquiridos (en mayor medida) y la distribución inequitativa en la que se distribuyeron estas nuevas labores, produjo dificultades en las relaciones familiares de funcionarias.

*“Yo también antes de pandemia era yo todo el día de trabajo y tengo un hijo que hoy en día ya tiene 12 años, pero él todos del colegio y yo jamás cociné. Yo el tema del aseo y la casa era el fin de semana no más y si es que, como que no me estresaba mucho en ese sentido. Pero llega pandemia, en la casa los dos. En ese momento vivíamos con el papá, que era mi pareja, entremedio de la pandemia nos separamos por el mismo tema de que yo me tuve que adaptar y comenzar a hacer todo lo que es ser dueña de casa, mamá y trabajadora. Y él, claro en casa los hombres, no todos, pero algunos, no ayuda, solamente él se dedicó a trabajar, trabaja nomás y cero aportes lo que era en la casa.”*  
(Trabajo remoto – Mujer)

*“Creo que en la mayoría somos las mujeres las que hemos asumido el costo de mezclar lo laboral, porque mi marido se conecta y él trabaja y si puede ayudarme en algo lo hace, pero si no puede, no es su responsabilidad. Si hay almuerzo, si hay once, si están las cosas, todo eso, la preparación, todo eso, en el fondo somos las mujeres las que hemos tenido que organizarnos para responder en todo. (...). La diferencia (en pandemia) está en que ahora como yo no salía de la casa, se me mezclaba el trabajo, las dos cosas en un mismo escenario, en el fondo, pero eso yo creo que es un tema social y cultural que tenemos de que las mujeres como que cargamos con la responsabilidad de la casa y el hombre cooperan, el hombre ayuda, el hombre tiene la buena disposición de hacer, de tratar de liberarte.”*  
(Trabajo remoto – Mujer)

*“Yo creo que sí hay una diferencia, pero eso es una diferencia más cultural y es real. Cuando tú hablas de cuidado y tienes incluso a mamá y papá en la casa, automáticamente las mujeres tendemos a conectarnos a las clases con los niños y a buscar y hacer todo lo que tenemos que hacer dentro de la casa. Independiente que a lo mejor mujeres lo explicitaran o que mujeres no lo explicitaran, es parte también de esta cultura patriarcal que además está en Chile.”*  
(Jefatura – Mujer)

*“Yo siento que socialmente es así y el tema de la pandemia lo vino a poner más en evidencia, porque antes de la pandemia, cuando no teletrabajábamos, mi carga, en el fondo era la misma, era yo la que llegaba después del trabajo a cocinar, a ver a mi hijo, si tenía tarea, si necesitaba materiales, comprarlo”.*  
(Trabajo remoto – Mujer)

#### 6.2.2.3.2. Una oportunidad para sensibilizar a hombres respecto de estereotipos de género

La posibilidad de que funcionarios puedan estar más en casa y poder participar activa o pasivamente de las tareas domésticas o de cuidado les permite un prisma distinto al que estaban acostumbrados en el trabajo presencial. En algunos casos, esta perspectiva les ha permitido entender, de manera incipiente, lo que significan estas labores. Esto representa un pequeño matiz en este escenario de reproducción de estereotipos de género y permite a los hombres “abrir los ojos” a una realidad que para las mujeres es evidente.

*“En mi caso especial, no teníamos nuestros hijos en mi casa, estamos solos con mi señora y al revés, he podido apreciar más en el rol que le toca, en este caso a mi esposa. (...) Y ahora que estoy en casa, bueno, tengo que terminar mi trabajo con labores domésticas también, entonces he tenido que asumir más roles. En mi caso y comprender también la tremenda carga de trabajo que tienen las mujeres. También lo visualizo en mis compañeras de trabajo y tienen que ver niños, casa y trabajo más encima. Entonces, he podido apreciar eso”.*  
(Trabajo remoto – Hombre)

De todas formas, desde sus vivencias e impresiones, otros funcionarios/as señalan que este aumento de carga de labores domésticas y de cuidado fue distribuida equitativamente entre hombres y mujeres. Estos relatos señalan que tanto funcionarios como funcionarias se dividieron las tareas domésticas y que en ambos casos se produjo una doble presencia para ambos. Es más, algunos hombres apuntan a que los estereotipos de género les impiden también un mayor involucramiento en labores domésticas y especialmente de cuidado parental. En ese sentido, políticas de género transversales deberían favorecer el que los hombres puedan también ser parte activa de la crianza de sus hijos, sin perjuicio de sus carreras.

*“A mis compañeros, al menos algunos se quedaron con el cuidado los niños, porque podía ser el hombre o la mujer ¿se acuerdan?, o sea, está como planteado así y yo he visto que ellos se han hecho cargo y han podido estar en sus reuniones cuidando los niños, con apoyo o sin apoyo, pero lo he visto equipado”.*  
(Teletrabajo – Mujer)

*“yo también creo que es interesante como la institución aborda el tema del involucramiento en estos roles compartidos de crianza, porque si bien la política tiende a ser más transversal, hay espacios micro que iguales son juzgados. Nosotros en algún momento tuvimos una jefatura que afortunadamente ya no está, pero también hubo un cierto cuestionamiento cuando a lo mejor hombres nos involucramos más en una crianza, digamos, una crianza compartida, que debe ser”*  
(Jefatura – Hombre)

Un posible camino inicial de acción para las instituciones públicas es impulsar capacitaciones, webinars, charlas, etc., que apunten a hablar de corresponsabilidad familiar. Inicialmente, esto permitirá generar conciencia y proveer de visibilidad a este tema, así como dar a conocer el vocabulario propio de este fenómeno, con palabras como: sesgo implícito, corresponsabilidad, roles sociales de género, techo de cristal, etc.

#### 6.2.2.3.3. Peores espacios y tiempos de trabajo para mujeres

El trabajo remoto durante la pandemia produjo una *distribución inequitativa de los espacios y tiempos de trabajo, las que tienden a favorecer a los hombres*. En las voces de las participantes:

*“Bueno, solo para comentarles que en este momento mi pareja está, pero está en otro lado y yo estoy con las dos chiquititas acá en la pieza. (...) Cuando él está con teletrabajo, él trabaja en el comedor y yo ahí me muevo, me muevo, no tenemos un espacio. Tengo un pequeño escritorio que era de mi hija cuando tenía clases online, pero no muy grande (...) De repente tengo que ir a acostar a una niña y me voy a la pieza del computador. En verdad es móvil, pero el papá se sienta ahí en el comedor a trabajar y yo soy la que me voy moviendo de acuerdo con la necesidad. De repente en la cocina, estoy cocinando y estoy con el computador respondiendo”.*  
(Trabajo remoto – Mujer)

*“Mi marido se tomó el comedor como oficina y yo tenía que andar como trabajando al lado de él. Pero si había reuniones, me vengo al dormitorio.”*  
(Trabajo remoto – Mujer)

Es decir, las mujeres no sólo se vieron exigidas por los roles adicionales con los que tuvieron que cargar, sino que también se vieron perjudicadas en la forma en que se distribuyeron los espacios disponibles y el tiempo de concentración en sus dinámicas familiares.

#### 6.2.2.3.4. Percepción de menores oportunidades de desarrollo de carrera para mujeres en trabajo remoto

A esto se añade la presión que sienten las teletrabajadoras por no perder presencialidad en la oficina, y no perder oportunidades de desarrollo de su carrera. Es más, esta también es una de las consecuencias que la literatura ha asociado al teletrabajo. En la misma línea, una jefatura reconoció que ha observado que las mujeres teletrabajando acceden a menos oportunidades de desarrollo. Si bien en la literatura este fenómeno se ha observado en forma transversal para los participantes en teletrabajo independiente de su género, en este caso puede tener relación con las diferencias en las razones por las que sí (o no) postular a estar en teletrabajo/trabajo remoto.

*“Pero es distinto porque siempre hay que estar pendiente de no perder presencialidad, porque ya hay otros colegas que están trabajando presenciales y en las mismas profesiones. Por ejemplo, el jefe va a acudir a la oficina al lado, no sé por qué, en vez de llamar por teléfono o decir hagamos un Meet.”*  
(Teletrabajo – Mujer)

*“Entonces, siento con el teletrabajo o creo al menos que los que estamos como teletrabajadores cada vez es más difícil poder optar a un aumento de grado, como que siento que quedamos en desventaja frente a quienes van de forma presencial o quienes se ven. Como que en términos de méritos es más considerado la presencialidad que el teletrabajo para poder subir el grado. Y creo que eso a todos nos pega muy fuerte”.*  
(Teletrabajo – Mujer)

*“Yo creo que ahí surge una verdadera complicación y lo he visto en mi trabajo, de mujeres que se ven disminuidas o complicadas en el trabajo en temas de poder surgir porque no pueden asistir de manera presencial, por estar al cuidado de niños y eso ha sido súper difícil de abordar en el teletrabajo”.*  
(Jefatura – Hombre)

En síntesis, las trabajadoras enfrentan no sólo el desafío de ser quienes toman la mayor carga laboral en los hogares, sino también, perciben que tienen menos posibilidades de acceder a ascensos o tareas de mayor responsabilidad.

### 6.2.3. Reflexiones de mejora

Los trabajadores/as remotos y teletrabajadores/as, así como sus jefaturas, también identificaron áreas de mejora que hubiesen facilitado el desarrollo de las modalidades de trabajo a distancia en pandemia. Las reflexiones de mejora que fueron apuntadas explícitamente por funcionarios/as consideran contar con dispositivos electrónicos apropiados para el trabajo remoto, así como con elementos ergonómicos para su salud. También se necesitan capacitaciones que faciliten la adaptación al trabajo remoto, mayor apoyo psicológico para enfrentar los riesgos psicosociales del trabajo remoto, y cambios en lineamientos institucionales que habrían favorecido el funcionamiento del trabajo remoto en pandemia.

El primer elemento apunta al disponer de dispositivos electrónicos y ergonómicos para el **trabajo**. Algunos/as funcionarios/as no tuvieron acceso a un computador con características como una cámara web o drivers de voz, que son esenciales para el trabajo remoto. A esto se suman los implementos ergonómicos necesarios para evitar enfermedades musculoesqueléticas. Aunque los funcionarios/as reconocen y entienden que fueron más bien circunstancias estructurales –la pandemia– la que restringió una mejor preparación en este sentido, las narrativas derivadas de los grupos focales pusieron de manifiesto una heterogeneidad en las dispositivos electrónicos y ergonómicos que dispusieron para sus trabajadores/as.

*“Creo que sería como las herramientas de trabajo, porque claro, yo a fines de diciembre recién yo me traje mi computador de trabajo, pero en verdad no me sirve para las reuniones, no tiene cámara, no tiene los drivers de voz. Entonces como para hacer planillas y nada más”.*  
(Trabajador/a remoto excepcional, SUSESO)

*“Claro, yo tenía un puesto, o sea, tenía un escritorio acá en mi casa, pero lo que faltaba fue la silla ergonómica, no tengo, no cuento con ella. Elementos de ergonomía para el teclado y el ratón, y como tengo notebook hay un alza notebooks que te deja la vista, no tengo que estar agachado y ahí me los traje, pues los solicité, pero no hubo una moción de que se podría haber hecho”*  
(Trabajador/a remoto excepcional, ISL)

*“Como hablábamos hace un instante, a la fiscalía le ha faltado esto de pasar implementos para la para el hogar. Yo sigo trabajando con mi notebook también, yo no tengo equipo de la Fiscalía. Me imagino que todos los que son de la Fiscalía les pasa lo mismo y de otras instituciones”.*  
(Trabajador/a remoto excepcional, FNE)

En esa misma línea, un desafío más amplio y estratégico compartido por uno de los entrevistados es no quedarse detenido en la discusión específica de la ergonomía y equipamiento de trabajo, sino de transitar a la mirada más holística de **diseño de los puestos de trabajo**. Esto requiere ver el contexto más amplio, saliendo de la mirada aislada de salud ocupacional sólo asociada a enfermedades específicas (como podría ser dañarse el hombro, la muñeca, o tener tendinitis), sino que debe también considerar temas relacionados a la carga de trabajo, salud mental, y otros. Es decir, avanzar a darle más importancia a estas temáticas.

*“Yo siento que, lo que lo que falta un poco es y esto es para todas las industrias en general, para todas las empresas. Es que el tema de la prevención de riesgos, de accidente de trabajo y enfermedades profesionales, o sea la salud ocupacional, se incorpore como un valor dentro de la organización, ¿por qué razón te digo esto? Porque lo que yo te decía delante, no solamente entregar el padmouse, y apoya muñeca y la silla con características ergonómicas. También es decir cómo debo usarla en mi casa y en mi metro cuadrado, porque el espacio que yo tengo en la oficina es tres veces mayor que el que tengo en mi casa”*

(Entrevistado 2)

En segundo lugar, se identifican algunas temáticas en las que se podría haber ofrecido **capacitaciones adicionales**. Esto incluye temas como conciliación familia-trabajo (en particular mencionado con relación a cómo lidiar con el cuidado de hijos/as estando en trabajo remoto); control del trabajo que realizan las jefaturas en condiciones de teletrabajo (especialmente pensando en producir una cultura de bienestar y confianza, y no de estrés adicional); por último, establecer un proceso de inducción para apoyar la transición a trabajo remoto o eventualmente teletrabajo. En particular en este caso, un entrevistado indicó que sería interesante analizar qué es lo que pasa con aquellos funcionarios/as que han llegado en pandemia y se han retirado de la institución en pandemia: ¿cómo esos funcionarios/as sienten su pasada por la institución? ¿tiene un efecto negativo en la institución? Son preguntas que podrían ayudar a identificar las necesidades específicas de inducción para quien acceda a este trabajo remoto.

En tercer lugar, indican que haber contado con **mayor apoyo psicológico** habría sido muy valioso, idealmente en un apoyo continuo o que por lo menos, se hiciera seguimiento si algún funcionario/a manifestaba una situación compleja. Los participantes indican que las condiciones de pasar a estar aislado de un día para otro fueron estresante y deprimente para algunos/as, por lo que este apoyo habría aliviado esas sensaciones. En concreto, como fue mencionado anteriormente, en una de las instituciones el apoyo psicológico fue vía telefónica, lo que fue percibido como muy impersonal y, por tanto, difícil de compartir la realidad de la situación personal. Asimismo, contar con un seguimiento en temas de salud mental o sensación de bienestar tiene efecto en que los/as funcionarios/as sientan que la institución sí se preocupaba por ellos y su condición de trabajo remoto. Relacionado a esto, se reconoce el apoyo que ISL otorgó como entidad aseguradora dando la opción de atención psicológica, sin embargo, también se indicó que este apoyo podría haber sido más innovador y proactivo, también ofreciendo material que las unidades de bienestar dentro de cada institución pudieran usar para seguir apoyando a sus funcionarios/as, por ejemplo, encuestas definidas para hacer seguimiento, folletos con información de soporte psicológico disponible, orientación en temas de capacitaciones o cómo abordar el estrés o sobrecarga emocional que pueda producirse en el trabajo remoto, etc.

Como una reflexión para la futura implementación de teletrabajo (o el continuar en una modalidad híbrida), es la necesidad de establecer **lineamientos institucionales** que hagan más transparente la forma de funcionar a la que todos/as pueden acceder si se encuentran en dicha modalidad de trabajo. Esto tiene repercusiones directas en las experiencias de teletrabajo de funcionarios/as, y las que quedan supeditadas a circunstancias particulares personales o laborales. Por ejemplo, muchas de las experiencias de teletrabajo de funcionarios/as dependen de los criterios de su jefatura directa sobre la gestión de personas bajo esta modalidad laboral y en muchos casos estos criterios podrían ser diversos y mermar la productividad y bienestar de subalternos/as:

*“el teletrabajo ha dependido, no ha habido tanta directriz institucional (...) pero ahí es importante también considerar las instrucciones institucionales claras para la ejecución del teletrabajo en concordancia para todos los equipos de la institución que puedan ejercer el teletrabajo. Y ahí hemos tenido algunas dificultades o cosas que de repente han estado como a criterios de la jefatura. Y convengamos en que no todas las jefaturas tienen o tenemos los mismos criterios y ahí también es un aspecto importante de considerar y mirar”.*

(Jefatura intermedia, IPS)

En esta misma línea, el Entrevistado 2 compartía en su reflexión lo valioso que sería que el tema de prevención de riesgos, de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se convierta en un **valor o pilar** dentro de

la institución, y que no se limite a la entrega de material ergonómico y algunas capacitaciones. En esta idea, una forma de avanzar sería pensar en la situación del/a funcionario/a en forma más integral, considerando su contexto personal y las características de su trabajo— en particular si la persona va a postular a la modalidad de teletrabajo.

Por último, resulta relevante aclarar que, aunque las pautas de levantamiento de información cualitativa abordan distintas dimensiones relacionadas con las prácticas para desarrollar el trabajo remoto excepcional durante la pandemia y los varios efectos de estas modalidades laborales (ver anexos A, B, C, D, y E), los datos cualitativos apuntan especialmente a riesgos psicosociales. La prevalencia de estos efectos por sobre otros pueden atribuirse al contexto en el que el trabajo remoto excepcional ocurrió: una crisis sanitaria, con innumerables consecuencias en el bienestar social e individual de las personas. Esto supone una interpretación cuidadosa de este énfasis, pues, si bien los riesgos psicosociales del teletrabajo/trabajo remoto excepcional son efectivamente repercusiones relevantes, la intensidad de estas en esta investigación (contexto de pandemia) puede estar exacerbada respecto de lo que ocurriría en formatos regulares de trabajo a distancia.

### 6.3. SÍNTESIS DE DATOS CUALITATIVOS

---

La información recibida de los participantes de los grupos focales y entrevistas permite obtener una idea de la forma en que SUSESO, ISL, IPS y FNE enfrentaron la situación de trabajo remoto. En este escenario, queda en evidencia la ventaja comparativa que tuvo SUSESO por la experiencia previa de teletrabajo desde antes de la pandemia: las plataformas tecnológicas y de procesamiento de documentos ya se encontraban en funcionamiento, y existía una mayor claridad en cómo ajustar algunos procesos o de qué forma el área de gestión de personas podía hacer seguimiento de la situación en que se encontraban sus funcionarios/as.

En términos generales, los/as trabajadores/as se vieron desafiados/as a desempeñar sus funciones en condiciones no ideales de espacio, luz, equipamiento tecnológico y ergonómico. En este sentido, los/as funcionarios/as reconocen y valoran los esfuerzos de sus instituciones (para quienes tuvieron este apoyo) en cuanto se les permitió acceder a elementos que hicieran su experiencia de trabajo remoto más agradable. Las capacitaciones, talleres, u otras medidas que apuntaron a apoyar, contener, o mantener un contacto activo con los/as trabajadores/as también fue reconocido por parte de estos.

En términos de la seguridad y salud laboral, se identifican los riesgos esperados en relación con enfermedades musculoesqueléticas y estrés. En este sentido, los comentarios de los participantes permiten identificar una mayor satisfacción con las condiciones en que se vivió la pandemia cuando sus servicios les ofrecieron apoyos concretos como llevarse el computador, monitor, o los implementos ergonómicos. Un nuevo hallazgo en esta materia tiene que ver con la vivencia de los equipos de atención de usuarios. Ellos están en contacto directo con las realidades que viven sus beneficiarios/as, sufrieron importantes episodios de angustia por la impotencia de empatizar con esas realidades, pero no poder hacer nada adicional por ayudar. Esto representó para ellos/as una mayor carga emocional, requiriendo que tuvieran competencias en el ámbito de manejo de emociones y contención con las que no necesariamente contaban. Esta mirada particular fue mencionada por una jefatura, lo que lleva a considerar para análisis futuros las diferencias en las vivencias de los equipos que tienen relación directa con los/as usuarios/as versus aquellos que no. Es importante destacar, por otro lado, la disminución en la percepción de riesgos asociados al trabajo producto de la disminución de trayectos, lo que por otro lado se contrarresta con el ya señalado fenómeno de un limitado apoyo a las condiciones de trabajo en el hogar por parte de los servicios. En ese sentido, los riesgos laborales en el hogar aparecen como una variable nueva e incierta para los equipos funcionarios, considerando además su condición de ser potenciales causas de accidentes y enfermedades en un lugar que no corresponde a un espacio de trabajo convencional. En cuanto a los riesgos psicosociales, se identifica claramente que el paso a trabajo remoto excepcional fue un factor considerable de estrés, debido en parte al cambio de rutinas, como a los cambios en las dinámicas familiares por los cierres de colegios, jardines infantiles, y las medidas de prevención sanitaria que produjeron un aislamiento general que limitó el acceso a otras redes de apoyo (por ejemplo, redes familiares). Dado esto, fue valorado positivamente los apoyos recibidos de las instituciones en ámbitos psicológicos.

Por último, resulta relevante indicar que no hubo mención a la aplicación del seguro contra riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, sino más bien sólo una reflexión respecto a cómo el trabajo remoto presenta un desafío para redefinir qué se entiende por un accidente laboral en esta nueva modalidad de trabajo.

En esta misma línea, resulta interesante considerar tres análisis adicionales. Primero, las vivencias de trabajo remoto por parte de los equipos de unidades de gestión de personas son diferentes a las de los/as otros/as funcionarios/as. Estos equipos de gestión de personas no sólo realizan sus funciones, sino también tienen que ser el apoyo para todos/as los/as otros/as funcionarios/as de su institución. Segundo, existen diferencias en la experiencia del trabajo remoto que viven los equipos regionales versus el nivel central, esto debido a que la realidad de los/as usuarios/as de cada región es diferente, determinando así cómo tiene que adaptarse el trabajo para satisfacer las necesidades de esos/as usuarios/as. Así, por ejemplo, si en una región en específico la conectividad de usuarios/as a internet es limitada, los ajustes en la forma de trabajar pueden requerir más presencialidad que cuando esto no es un problema. Por último, las instituciones participantes tienen características muy diferentes en cuanto al tipo de función que realizan y las características de sus funcionarios/as. Por ello, analizar cómo dichas diferencias determinan una mejor o peor implementación del trabajo remoto/teletrabajo, puede dar luces de apoyos que se puedan ofrecer para grupos específicos de funcionarios/as (por ejemplo, si es un estamento más profesionalizado, o si son funcionarios/as jóvenes para quienes estarían más familiarizados con el uso de tecnologías de información).

En temas de género, tal como se esperaba, en su mayoría se reproducen los efectos planteados por la literatura. Un fuerte refuerzo de los roles culturales de género ya existentes que otorga las responsabilidades de cuidado y labores domésticas a las mujeres. Son ellas quienes, en situación de pandemia, vieron empeorada su capacidad de conciliar vida familiar y personal con trabajo, con constantes interrupciones de la familia hacia el trabajo y viceversa. Sigue siendo un desafío a futuro si se decide continuar con teletrabajo como una modalidad laboral, cómo se puede prevenir o apoyar a las funcionarias para evitar esta carga adicional. Igualmente, que las políticas de flexibilidad para padres y madres se expliciten, de tal forma de evitar que criterios individuales de algunas jefaturas perjudiquen a padres interesados en involucrarse más en la crianza.

Una de las medidas de adaptación que da cuenta de la flexibilidad e innovación de las instituciones y funcionarios/as, es cómo algunos equipos se reacomodaron a apoyar unidades que tuvieron una explosión en su carga de trabajo, como fue el caso de IPS y los canales de atención de usuarios.

Es importante también que las instituciones tengan en consideración los apoyos adicionales solicitados por sus funcionarios/as. En particular, el apoyo psicológico fue mencionado transversalmente como un elemento que habría mejorado el bienestar durante los tiempos de pandemia, idealmente en forma personalizada y con un seguimiento cuando las personas presentaran condiciones o situaciones más complejas.

En esta mirada las asociaciones de funcionarios no estuvieron exentas de desafíos como mantener el contacto con sus representados/as. En el escenario que el teletrabajo se implemente formalmente en sus instituciones, un desafío concreto para las asociaciones va a ser estar presente, entendido como tener información de lo que sucede con sus asociados en esta modalidad de trabajo, y evitar que, por ejemplo, se produzca una desvinculación y ellos no se enteren, impidiendo que puedan cumplir con su rol de apoyo, acompañamiento, y orientación en situaciones donde se pase a llevar los derechos de los/as trabajadores/as.

Finalmente, independiente de los desafíos y elementos de mejora para la implementación del trabajo remoto (y a futuro el teletrabajo), existe una valoración transversal del trabajo remoto / teletrabajo como una modalidad laboral que tiene beneficios para los/as funcionarios/as. Es valorada la flexibilidad, autonomía, el tiempo extra que ganan para estar con sus familias, la posibilidad de cuidar su salud evitando contagios de

COVID-19 y también de disminuir los riesgos de accidentes laborales de trayecto. También, se reconoce que hay algunos elementos del trabajo que se pueden desarrollar mejor en sus hogares y otros mejor en las oficinas, por ende, una modalidad híbrida también tendría aceptación.

En cuanto a los procesos de trabajo, se valora que el trabajo remoto haya impulsado el uso de plataformas para sistematizar información que antes se mantenía en papeles. A esto se suma la posibilidad de desarrollar una conexión más fluida y rica con las oficinas regionales, disminuyendo la habitual percepción de distancia con el nivel central.

## 7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

La triangulación de los hallazgos derivados de la revisión bibliográfica, los datos secundarios por servicio y el trabajo de campo cualitativo fue sistematizada y validada en un taller en el que participaron tres de los cuatro servicios analizados en este trabajo, así como consultores externos y contrapartes institucionales de ISL. Esta última instancia fue realizada el día 29 de septiembre de 2022 entre 08.30 y 10.30 AM. A partir de ella, se elaboró una minuta anonimizada con reflexiones que emergieron por parte de quienes asistieron (ver Anexo 9.6). Las conclusiones de este estudio, a discutir a continuación, son precisamente fruto de este esfuerzo de síntesis y validación.

### **Existencia de regulaciones semejantes para abordar desafíos esenciales, con innovaciones en algunos servicios que marcan una diferencia en las experiencias de trabajo remoto/teletrabajo de funcionarios/as**

Los cuatro servicios comenzaron la pandemia estableciendo el trabajo remoto excepcional mediante resoluciones exentas de similar naturaleza. En términos generales, todas las resoluciones al respecto establecieron los requisitos de quiénes pueden acogerse al trabajo remoto excepcional y las condiciones operativas para el desarrollo de esta modalidad laboral. De la misma forma, a medida que las restricciones de movilidad motivadas por la pandemia fueron flexibilizándose, los servicios generaron resoluciones que establecieron y regularon el trabajo híbrido (trabajo remoto y presencial). Estas normativas apuntaron, especialmente, a quiénes podían trabajar de forma remota y quiénes debían volver gradualmente a la presencialidad (retornos graduales). En este mismo conjunto de resoluciones comunes sobre aspectos esenciales para el desarrollo del trabajo remoto en pandemia, también se establecieron protocolos sanitarios por el COVID-19 cuando las personas retornaron parcial o totalmente al trabajo presencial.

El grado de experiencia y familiaridad de los servicios con el teletrabajo, de algún modo, se puede observar en el nivel de avance de sus regulaciones. Por ejemplo, la SUSESO, que ya tenía experiencia en el desarrollo de un programa piloto de teletrabajo, aborda en sus regulaciones para el trabajo a distancia las condiciones esenciales de salud y seguridad laboral de teletrabajadores/trabajadores remotos. Otra medida de este organismo, altamente valorada por los/as funcionarios/as, fue la regulación de tiempos de desconexión para el teletrabajo/trabajo remoto, cuya implementación precedió a la pandemia. Otras regulaciones particulares en esta misma línea apuntan al marcaje virtual (SUSESO e IPS), algo que, según las personas entrevistadas, es una medida que probablemente permanezca en los servicios donde fue implementado. Junto con ello, algunos servicios cuyo quehacer involucra un trato directo con el público, flexibilizaron, por un lapso de tiempo, el uso de los uniformes institucionales.

### **Desafíos en la disposición de infraestructura tecnológica e implementos ergonómicos para morigerar insuficiencias de infraestructura física**

Parte de los/as funcionarios/as declararon no contar con infraestructura física adecuada para teletrabajar en sus hogares. Estas insuficiencias reflejan también las diferencias entre las condiciones familiares y personales de funcionarios/as, y especialmente su nivel socioeconómico. En ese sentido, la falta de una infraestructura integral adecuada para asegurar un correcto desempeño del funcionario/a desde su hogar es un problema transversal en las instituciones, aunque en menor medida en la SUSESO, producto de su experiencia previa en esta modalidad de trabajo.

A partir de la información proporcionada por los/as funcionarios/as, surge la necesidad de avanzar hacia un modelo que tenga en consideración y permita adecuar las condiciones físicas en el hogar, de forma que la persona cuente con un espacio adecuado para desempeñar el trabajo remoto óptimamente.

Frente a las limitaciones del trabajo en el hogar, el equipamiento ergonómico y la entrega de dispositivos tecnológicos pueden ayudar a contrarrestar, en parte, la desigualdad –muchas veces ya existente– que visibiliza el formato de trabajo remoto. Entre ellas, se encuentra la disponibilidad de espacios físicos en el hogar para teletrabajar, o el acceso a servicios, que queda restringido a las condiciones que proporciona el barrio en el que se habita. Al respecto, el servicio solo puede hacerse cargo entregando equipamiento que permita asegurar la continuidad operativa de las funciones del cargo. En esta línea, es importante destacar que algunos de los servicios entregaron, mediante diversos mecanismos, algunos implementos ergonómicos a sus funcionarios/as, los que fueron valorados cuando fueron proporcionados y reclamados cuando no lo fueron. En ese sentido, se evidencia, mediante resultados de encuestas y focus groups, la demanda de los equipos funcionarios por estos implementos. En la misma línea, algunos servicios permitieron a sus funcionarios/as llevarse sus propios implementos de oficina a sus hogares, destacando nuevamente SUSESO, donde se facilitaron, en un comienzo para el teletrabajo pre-pandémico, todos los implementos ergonómicos que fueran necesarios para sus funcionarios/as: silla, apoya muñeca, alza pantalla, entre otros. Adicionalmente, para los/as trabajadores/as remotos excepcionales producto de la pandemia, se entregaron los implementos disponibles y, en algunos casos, se les envió a sus domicilios aquellos implementos que les hicieran falta en sus hogares y que efectivamente ocupaban de forma presencial en la oficina como, por ejemplo, sillas, apoya pies, apoya muñecas y, en otros, se les autorizó a los/as funcionarios/as ir a retirar algunos de esos implementos a la oficina. No obstante, esto es representativo sólo de una institución en particular.

En términos de las recomendaciones realizadas por los servicios, en general se apunta a tres grandes componentes:

- La importancia de una infraestructura física en el hogar en la que la persona cuente con un espacio adecuado para desempeñar el trabajo remoto óptimamente. Por ejemplo, en lo posible, contar con un espacio exclusivo para trabajar, con una correcta iluminación, con piso, paredes y techo en buen estado, entre otros.
- Una correcta infraestructura tecnológica, en la que la persona cuente con los equipos tecnológicos como un computador, un celular, una impresora, entre otros.
- Se cuenten con los implementos ergonómicos necesarios para cuidar la salud del trabajador en su hogar.

En la práctica, tal como se mencionó previamente, la realidad de los servicios enfrentó diferencias importantes:

- Desde la FNE se reconoció que algunos de sus procesos fueron digitalizados, lo que resultó de importancia para realizar las labores de manera remota. El servicio además contaba con una red privada virtual (VPN) que permitía a las personas conectarse remotamente para acceder a la intranet y a las herramientas del escritorio digital de la institución. Sin embargo, el servicio no contaba con sistemas informáticos para hacer seguimiento a los/as funcionarios/as respecto de su desempeño, por lo que la gestión institucional para detectar problemas al respecto fue lenta y difícil.
- Por el lado de ISL, el servicio no contaba con recursos para entregar equipos tecnológicos e implementos ergonómicos. Aun así, el servicio entregó 15 notebooks de préstamo para el trabajo

remoto, así como la entrega excepcional de un puerto de acceso a internet y autorización para retirar equipos y llevárselos al hogar.

- Desde IPS se apuntó al arriendo de equipos por parte del instituto, para ser puestos a disposición para el uso de los/as funcionarios/as. Por otro lado, en el caso de celulares, existieron dos modalidades: los que proporciona el instituto y los que son de propiedad de los funcionarios. Además, los funcionarios se conectaban mediante una conexión VPN si requieren trabajar con acceso a sistemas internos, en caso de no requerir acceso a intranet o sistemas internos, mediante una conexión a internet usando los servicios iCloud.
- Finalmente, la SUSESO definió que es la institución la encargada de proporcionar, instalar y mantener el equipo computacional y todo lo necesario para el teletrabajo, además de que es su deber informar a quien teletrabaje todas las restricciones sobre el uso de los equipos o útiles informáticos tales como internet y otros, así como las sanciones que podrían aplicarse en caso de no respetarse. Además, antes de la pandemia, el servicio había entregado todos los implementos ergonómicos que fueran necesarios para sus funcionarios/as: silla, apoya muñeca, alza pantalla, entre otros. Para los/as trabajadores/as remotos excepcionales producto de la pandemia se entregaron los implementos disponibles y se les envió a sus domicilios aquellos implementos que les hicieran falta en sus hogares y que efectivamente ocupaban de forma presencial en la oficina como, por ejemplo, sillas, apoya pies, apoya muñecas, etc.

### **Amplia gama de capacitaciones, aunque probablemente no alineadas a cabalidad con las necesidades de funcionarios/as**

Los servicios impulsaron una ambiciosa oferta de capacitaciones para sus teletrabajadores/as, trabajadores/as remotos excepcionales, y sus jefaturas. Las temáticas de estas instancias de formación se concentraron en:

- Salud psicolaboral y de bienestar, principalmente en el manejo del estrés, la ansiedad, las emociones y la salud mental y en liderazgo y habilidades directivas. Además, todos los servicios trataron los temas de salud física laboral, gestión del tiempo y autogestión.
- Con distintos énfasis, los servicios brindaron capacitaciones especialmente centradas en materia de género y corresponsabilidad.

Existe la percepción de que las capacitaciones no fueron suficientes, y las realizadas tampoco fueron valoradas particularmente por funcionarios/as ni jefaturas. Esto potencialmente refleja una brecha entre las necesidades de capacitaciones por parte de TRE/teletrabajadores/as y las oportunidades de capacitación brindadas. En ese sentido, se planteó una necesidad de capacitaciones que permitan habilitar efectivamente a funcionarios/as para el trabajo (habilidades digitales y uso de nuevo espacio de trabajo). Además, es importante destacar que parte importante de los esfuerzos de capacitación responden a cómo desarrollar el trabajo remoto en circunstancias excepcionales. En ese sentido, también existe un desafío sobre cómo formar a funcionarios para el teletrabajo en circunstancias regulares, haciendo un énfasis especial en las distinciones de la primera modalidad laboral respecto de la segunda.

### **Prácticas que brindaron contención frente a los riesgos psicosociales y desafíos laborales de funcionarios en un contexto adverso**

Durante el desarrollo del trabajo remoto en pandemia hubo una presión permanente asociada a la existencia de dificultades en la salud física y mental de funcionarios/as, principalmente asociadas a episodios de soledad y ansiedad. En esta línea, los cuatro servicios exhibieron dificultades en la conciliación del trabajo y de la vida

personal y en la gestión del tiempo para la FNE y la SUSESO. Adicional a ello, en aquellos servicios donde se pudo medir la diferenciación por género (FNE y SUSESO), es importante destacar que los resultados son peores para mujeres en estas variables.

Para enfrentar la situación señalada, los servicios pusieron a disposición diversos tipos de apoyo, condicionado especialmente por la cantidad de funcionarios/as u otras características de los servicios. En esta línea, fue posible identificar las siguientes acciones:

- Promoción activa de hábitos de vida saludable. La SUSESO implementó prácticas para el cuidado de la salud mental, relacionadas con el estrés y moderar el impacto del trabajo remoto y la alerta sanitaria. Estas prácticas también apuntaban al cuidado y salud de funcionarios/as. En esta misma línea, se entregaron infografías semanales de recomendaciones de alimentación saludable y actividades de recreación para los fines de semana, con el objetivo de cuidar la salud física y mental.
- Apoyo psicosocial. Desde el IPS se implementaron prácticas como la coordinación de un equipo psicosocial compuesto por psicólogos/as y trabajadoras sociales pertenecientes al departamento de desarrollo y gestión de personas, que iniciaron una atención personalizada a funcionarios/as derivadas por jefaturas y/o coordinadores. Este servicio ofreció, además, acompañamiento médico para los casos positivos de COVID-19, aunque enfrentó limitaciones con respecto al volumen de los equipos de la institución. En una línea similar, en el ISL se reportó la habilitación de una línea telefónica de apoyo psicosocial, aunque su incidencia fue limitada por la magnitud del fenómeno. Finalmente, la ausencia de este tipo de prácticas en otros servicios fue algo sentido por los/as funcionarios/as, debido al contexto de fuerte estrés en que se desarrolló el teletrabajo, especialmente durante el año 2020.

Finalmente, es importante destacar que desde las instituciones se plantea la relevancia de establecer expectativas realistas para los/as funcionarios/as con respecto a este tipo de prácticas. En ese sentido, se plantea la imposibilidad de que las instituciones puedan establecer servicios de psicoterapia permanente, por ejemplo.

### **Mayor carga laboral percibida, menos productivos por interrupciones en la jornada laboral y problemas de concentración**

A partir de la información analizada, es posible sostener que, a raíz de la situación de trabajo remoto excepcional en pandemia, existieron efectos perjudiciales en la productividad, en la concentración y en el funcionamiento regular de los equipos de trabajo. En esa línea, existe una percepción de que la carga laboral se incrementó en el trabajo remoto excepcional, pero eso no se vio reflejado en que las personas se declararan más productivas. Esto resultó particularmente visible en servicios vinculados al sector salud, que, además de las condiciones de trabajo en el hogar y del temor propio a la enfermedad, enfrentaron una sobrecarga laboral producto de la gestión y el seguimiento de prestaciones para la ciudadanía, las que se intensificaron durante la pandemia. Entre ellas, por ejemplo, se encuentran la tramitación de licencias médicas y subsidios extraordinarios.

La carga laboral del periodo, por otro lado, fue acompañada de una forzada compatibilización con actividades propias del hogar, especialmente en el caso de familias con hijos/as o personas bajo su cuidado. En ese sentido, se reportan diversos casos de personas que debieron compatibilizar jornadas diurnas de cuidado familiar, con

jornadas asincrónicas en horarios fuera de lo que era la jornada presencial habitual. En este fenómeno, por otro lado, se evidenció un notorio sesgo de género, con impacto negativo en los equipos femeninos.

### **Valoración al apoyo y prácticas de liderazgo de superiores directos en trabajo remoto, aunque estas están motivadas por características de jefaturas**

Existe una valoración positiva por parte de los funcionarios/as con respecto a ciertas prácticas de liderazgo en sus respectivas jefaturas. Esto se evidencia en frases del estilo *“Mi supervisor crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto”* o *“Mi superior jerárquico se conecta/se contacta conmigo con la frecuencia necesaria para poder realizar bien mi trabajo”*. Es importante destacar la contribución de ciertos estilos de liderazgos para reducir el estrés de una contingencia de alta complejidad, siendo capaces de compatibilizar apoyos efectivos y prácticas de micro gestión asociadas a la supervisión del trabajo a distancia. No obstante, estos fenómenos fueron, en general, caso a caso, y contrastan con otras prácticas relativas a la gestión del desempeño de subalternos/as y que fueron cuestionadas por los equipos. Entre ellas, se destacan las siguientes:

- Debido a que las personas estaban en modalidad de trabajo a distancia, las jefaturas asignaron más tareas debido a las altas expectativas que tenían estas sobre la productividad, lo que generó un aumento de la carga laboral.
- Control excesivo del cumplimiento de tareas de sus funcionarios/as en un contexto de alta presión ambiental, y que se vincula al desafío de supervisar el desempeño en las nuevas circunstancias.

### **Esfuerzos colaborativos para establecer diagnósticos, con síntesis de resultados e implicancias un tanto difusas en los servicios**

Se reconoce la existencia de diversos esfuerzos por levantar datos, muchos de ellos mediante esfuerzos de colaboración con organismos internacionales o entidades académicos. Estos esfuerzos fueron implementados a través de la utilización de encuestas a todos los/as funcionarios/as y a través de metodologías más cualitativas y focalizadas. A partir de estos diagnósticos se lograron desarrollar diversas medidas, tales como:

- Realización de capacitaciones para apoyar el problema de la “doble presencia” hogar/trabajo, especialmente en torno a la promoción de la corresponsabilidad (ISL), así como el desarrollo de campañas comunicacionales para promover conciliación del trabajo y la vida personal y corresponsabilidad (SUSES0).
- Desarrollo de capacitaciones en el uso de herramientas computacionales y conectividad (SUSES0).
- Programa APs (Apoyo Psicológico Preventivo) para contención y entrega de herramientas a funcionarios en temas de contención emocional (SUSES0 e IPS)
- Adquisición de notebooks para entregar a trabajadores/as remoto y desarrollo de plataformas TIC, tales como (marcaje horario y programas de acceso a redes internas (IPS).
- Desarrollo de estrategias para dinamizar la presencia de funcionarios en la oficina (más autonomía a superiores jerárquicos), por ejemplo, la implementación de sistemas de turno para aumentar la presencia de funcionarios en oficina (IPS).

No obstante, se considera que, pese al desarrollo de este tipo de acciones, en general los cambios y/o medidas tomadas por los servicios no están a la par respecto de los esfuerzos de levantamiento de información

realizados, es decir, hubo diagnósticos no del todo aprovechados, o utilizados de forma insuficiente, para la toma de decisiones en los servicios.

### **Mujeres con mayores alteraciones en sus dinámicas laborales y más desafiadas en su conciliación trabajo-vida personal**

Al ser consultados/as por “¿Cuán frecuentemente ha experimentado los siguientes desafíos trabajando de manera remota?” el segundo desafío peor evaluado por la institución son los “límites difusos entre el trabajo y el tiempo libre”. Tal y como se mencionó previamente, aquí también se observan peores resultados para las mujeres en las dos aplicaciones de la encuesta. En esta misma línea, existe una mayor tendencia en mujeres por declarar una mayor prevalencia de interrupciones o desconcentraciones en su trabajo, así como mayores dificultades para la conciliación trabajo-familia. Esto se vincula, en gran medida, al mayor protagonismo que asumen en las responsabilidades domésticas y de cuidado, producto de patrones culturales que se mantienen en la sociedad actual.

Esto resultados sugieren un alto riesgo de que el desarrollo del teletrabajo en el Estado represente una caja de resonancia de los estereotipos de género que existen, especialmente en las responsabilidades de cuidado. Probablemente se trate de uno de los riesgos más latentes que subyacen en la adopción de esta modalidad laboral en el Estado.

Finalmente, considerando todos los hallazgos discutidos en esta síntesis, emergen algunos temas que no emergieron producto de la triangulación de datos cualitativos y de las fuentes de información secundaria. Aunque no se trata de un listado exhaustivo, vale la pena mencionar algunos de ellos.

Primero, tal como probablemente debe ocurrir con muchas instituciones de gobierno en perspectiva global, los servicios examinados en este estudio se encuentran en etapas muy incipientes respecto de políticas y prácticas para abordar las brechas de género que crea y exacerba el teletrabajo. La literatura tampoco proporciona mayor detalle al respecto. De este modo, la identificación de un conjunto preciso de políticas y prácticas de gestión, cuya efectividad haya sido testeada empíricamente, es un desafío futuro de investigación.

Segundo, aunque los datos triangulados se restringen esencialmente a condiciones de ergonomía, riesgos psicosociales de funcionarios y otras expresiones de bienestar laboral, vale la pena reconocer que los riesgos laborales comprenden un espectro más amplio de fenómenos. En ese sentido, estudios posteriores podrían complementar e identificar qué otros aspectos de la seguridad laboral se ven afectados por el teletrabajo.

Tercero, la síntesis de datos cualitativos y de información secundaria no permiten una discusión profunda de determinados efectos del teletrabajo destacados en la literatura. Por ejemplo, la satisfacción laboral de quienes teletrabajan o su ausentismo y presentismo laboral. Investigaciones futuras deberían profundizar sobre estos efectos, para ver si estos se sostienen al cuando se examinan experiencias de teletrabajo en el Estado de Chile,

## 8. RECOMENDACIONES

A continuación, se discute un conjunto de sugerencias que emergen a partir de los resultados de este estudio. Estas, al igual que las conclusiones del proyecto, fueron discutidas y validadas en un taller con expertos/as y contrapartes de los servicios públicos colaborando en este proyecto (ver Anexo 9.6). Las recomendaciones tienen por objeto proyectar las distintas iniciativas de trabajo remoto excepcional que los servicios públicos del país han impulsado en un contexto excepcional hacia el futuro, para que estas puedan tornarse políticas y prácticas de teletrabajo establecidas. Asimismo, se debe destacar que estas recomendaciones parten de la noción del trabajo desde el hogar, y no se extienden necesariamente hacia otras locaciones de libre decisión de los/as trabajadores/as. Además, es esencial establecer tres consideraciones esenciales.

La primera de ellas es invitar a una interpretación cuidadosa de cada una de las recomendaciones pues estas, tal como se señaló anteriormente, emanan a partir del estudio del teletrabajo en servicios públicos operando en circunstancias poco usuales. De este modo, las recomendaciones constituyen un ejercicio de extrapolación de los aprendizajes de estas experiencias a otros servicios y contextos operacionales de mayor normalidad. De este modo, se invita a examinar las recomendaciones que de aquí se desprenden y a hacer un examen intensivo sobre el grado de pertinencia de estas al contexto organizacional al cual se quiere aplicar.

Segundo, aunque muchas de estas recomendaciones pueden ser abordadas íntegramente por los servicios dentro de su gestión de corto plazo (menos de un año), otras no pueden desligarse de gestiones interinstitucionales de mediano o largo plazo. En ese sentido, ciertas iniciativas debiesen evaluarse en conjunto con los procesos presupuestarios anuales con DIPRES y las políticas que dispone el Servicio Civil. En general, se sugiere tener como marco de referencia las restricciones propias del estatuto administrativo, al menos para los estamentos funcionarios acogidos a este.

Tercero, y en línea con el punto anterior, las sugerencias planteadas, de algún modo, está restringidas a la ausencia de una política de teletrabajo en el Estado. Aunque muchas de las prácticas que se establecen pueden ser desarrolladas en ausencia de un marco regulatorio establecido para el desarrollo íntegro y sostenido del teletrabajo en el sector público el país, muchas otras requieren urgentemente de una política de esta naturaleza. Una política como esta podría, por ejemplo, proporcionar las condiciones mínimas necesarias para la implementación de esta modalidad laboral, considerando el acompañamiento continuo a los/as funcionarios/as mediante un set de capacitaciones básicas, mecanismos de monitoreo y evaluación, y estándares de salud y seguridad laboral en contextos residenciales, por ejemplo, asociado a la ergonomía.

En la actualidad existen algunos indicios de isomorfismo organizacional sobre la reacción de los servicios en el desarrollo de su teletrabajo, aunque las formas de implementar el teletrabajo/trabajo remoto excepcional están muy determinadas por las competencias y prioridades organizacionales e individuales. Esto tiene un correlato con hallazgos previos, donde la ausencia de una institucionalidad para el TRE limita superiormente con la ausencia completa de regulación al respecto.

### **Capacitaciones más ajustadas a las necesidades propias de trabajadores/as remoto**

Los cuatro servicios analizados realizaron un esfuerzo importante de capacitaciones –por medios remotos- en diversos ámbitos del trabajo a distancia. Sin embargo, se debe llamar la atención que no todas estas instancias fueron igualmente valoradas por los equipos. En ese sentido, se sugiere realizar un ejercicio de concentrar las

capacitaciones en áreas que sean efectivamente útiles para las/los trabajadores. Para ello, en principio, se sugieren instancias enfocadas en competencias digitales y uso de plataformas institucionales, así como de equidad de género para el equilibrio de roles en el hogar, en particular en el marco de desarrollo de labores a distancia. No obstante, se considera de relevancia un enfoque basado en el reconocimiento de necesidades emergentes de funcionarias/os, de forma de ir identificando de manera dinámica las nuevas necesidades y preferencias de los equipos. Respecto de estas necesidades emergentes de capacitación una esencial es la distinción conceptual para funcionarios y jefaturas respecto del trabajo remoto excepcional y el teletrabajo. Un riesgo latente al respecto es que no exista una claridad respecto de lo que involucran ambas modalidades laborales y precisamente esta comprensión es esencial para proyectar el teletrabajo regular hacia el futuro.

### **Sintetizar resultados de monitoreo y evaluación en los servicios, y tomar medidas sistemáticas en función de ellos**

La evidencia disponible a partir de los casos analizados apunta a la existencia de una inquietud general con respecto a las formas en las que el trabajo remoto ha sido ejecutado o puesto en práctica y cómo ha sido percibido por los funcionarios de los servicios. En ese sentido, el uso de encuestas, grupos focales o entrevistas aparece como recurso común en distintas instituciones, desde donde los equipos de recursos humanos y las direcciones nacionales pudieron obtener insumos con respecto a la realidad de sus equipos durante la pandemia. Sin embargo, dada la situación de emergencia en que esta modalidad de trabajo a distancia se implementó, existe la noción de que estos levantamientos debiesen ir acompañados de mayores esfuerzos de sistematización y análisis, de forma que orienten planes de acción más efectivos para la mejora de los programas de trabajo remoto. Para ello se plantean dos lineamientos generales:

- Elaborar, sostener, consolidar metodológicamente y dar periodicidad a las actividades de monitoreo del trabajo remoto en los servicios, de forma de tener trazabilidad y comparabilidad a lo largo del tiempo. Cabe destacar la comunicación continua entre el servicio y los/as funcionarios/as en relación a los resultados que se van obteniendo en el tiempo.
- Desarrollar instancias de trabajo con las asociaciones de funcionarios/as, de forma que se conviertan en un canal de comunicación y validación con respecto a los hallazgos, así como vinculado a las políticas que se desarrollen a partir de ellos.

### **Estandarizar competencias y prácticas de liderazgo esenciales para gestionar equipos en trabajo remoto**

Las formas de liderazgo aparecen como elementos de relevancia para el bienestar de las/os trabajadoras de los distintos servicios analizados. En ese sentido, las maneras en cómo los liderazgos enfrentaron y canalizaron la presión sobre los servicios en pandemia, si bien no son completamente extrapolables a situaciones de normalidad, permiten dar algunas luces con respecto a principios que debiesen guiar el desarrollo de liderazgos adecuados al trabajo remoto en el Estado, de forma de mejorar las condiciones de las/os funcionarios y evitar situaciones de riesgo psico-laboral.

La pandemia contribuyó al desarrollo de prácticas de liderazgo sobre la marcha, ante un escenario donde, en general, no existía experiencia previa de gestión sobre esta modalidad de trabajo. En ese sentido, y pensando en un horizonte de relativa normalidad institucional, se plantea la idea de estandarizar ciertas prácticas de liderazgo para gestionar equipos de teletrabajo, en respuesta a la alta heterogeneidad y la importancia que este rol implica para los equipos. Esto no implica buscar una uniformidad total entre estilos de liderazgos, pero

sí que ciertos elementos mínimos confluyan en torno al desarrollo de una percepción de justicia organizacional. Estos estándares mínimos debiesen incluir al menos:

Capacitación en habilidades blandas y liderazgo:

- Capacidad de gestionar el desempeño de personas y equipos a distancia. Esto supone no solamente establecer tareas y metas factibles, sino también adoptar prácticas de monitoreo pertinentes a un régimen de teletrabajo.
- Desarrollar prácticas de coordinación y comunicación con equipos y subalternos no presenciales.
  - Establecimiento de buenas prácticas en la comunicación como el respeto al derecho a la desconexión por parte de las jefaturas y entre compañeros/as de trabajo.
- Capacidad de reconocer situaciones de riesgos laborales asociados al trabajo a distancia, por ejemplo, por el no uso de equipamiento ergonómico, jornadas de trabajo inusuales, o bien factores de riesgo psicosocial que se dejen entrever a través de las comunicaciones con las/os funcionarias/os.
- Capacidad de brindar apoyo psicolaboral a subalternos/as, por ejemplo, a través de eventuales consideraciones a situaciones excepcionales de teletrabajadoras.

La forma de alcanzar este tipo de habilidades variará entre servicios y jefaturas, pero como un elemento base se plantea la necesidad de identificar una línea base de buenas prácticas, y avanzar en su nivelación a partir de ejercicios de capacitación focalizada en las jefaturas. Además, debe considerarse que probablemente los desafíos que conlleve el trabajo híbrido, es decir, algunas personas en teletrabajo parcial y otras en modo presencial, agudicen la necesidad de contar con estas competencias o bien supongan fortalecer otras hacia el futuro.

### **Cautelar la reproducción de brechas de género mediante esfuerzos de monitoreo y evaluación focalizados, capacitaciones y ajustes en las evaluaciones de desempeño**

El trabajo remoto excepcional en condiciones de pandemia conllevó altos costos en aquellas personas al cuidado de niños, niñas y adolescentes, así como de otras personas en situación de dependencia. Por factores culturales ampliamente descritos en la bibliografía, esto recayó mayormente en mujeres durante este periodo, conllevando una alta presión y siendo un importante factor de riesgo psico-social. Frente a esta situación, se plantea la importancia de (re)impulsar el teletrabajo como una modalidad laboral y no (tanto) como un mecanismo de provisión de cuidados para quienes deben compatibilizar estos roles con sus responsabilidades laborales. Al respecto, y aludiendo precisamente a la segunda consideración discutida al inicio de esta sección de recomendaciones, relativa a la implementación conjunta de estas sugerencias mediante esfuerzos de colaboración interinstitucional, conviene implementar estas sugerencias en estrecha coordinación con otras agendas y políticas públicas de alcance nacional en estas materias:

- Cautelar que la difusión de teletrabajo, y especialmente las oportunidades que este brinda, sea libre de estereotipos de género.
  - Es importante comunicar a nivel institucional y a nivel de Estado que el teletrabajo es una modalidad de trabajo, no una forma de cuidar a familiares. En ese sentido, el teletrabajo no debe comunicarse ni diseñarse como una modalidad flexible para la mujer.
- Desarrollar capacitación focalizada en:
  - Corresponsabilidad, con foco en padres y madres

- *Implicit biases.* Sesgos y estereotipos que podrían tenerse con mujeres, con foco en jefaturas.
- Ajustar los instrumentos de evaluación de desempeño para que quienes están fuera no pierdan oportunidades de carrera y ascenso. Por ejemplo, se podría considerar entre los antecedentes de las personas siendo evaluadas expresiones de logro que puedan ser desarrolladas también en modalidades de trabajo a distancia. Frente a la imposibilidad de que estas expresiones de logro sean manifestadas en formatos de trabajo a distancia (o mixtas), se pueden utilizar expresiones de logro alternativas para quienes se encuentran bajo teletrabajo. Estas consideraciones permitirían atenuar eventuales mermas en desempeño para quienes ejercen sus funciones regularmente fuera de las dependencias de su organización, quienes pueden ser predominantemente mujeres cuidadoras.
- Agregar la perspectiva de género en los esfuerzos de monitoreo y evaluación. Esto puede partir por simplemente agregar la segmentación por género en el levantamiento y análisis e información sobre teletrabajo.

Tal como se señaló en la sección de síntesis de hallazgos, las recomendaciones para evitar reproducir brechas de género se encuentran más bien a nivel de orientaciones y su implementación mediante políticas y prácticas específica –idealmente testeadas empíricamente– representan un desafío futuro.

### **Diagnóstico y seguimiento del cumplimiento de condiciones mínimas de seguridad y salud para el trabajo remoto**

El traslado del lugar de trabajo desde la oficina hacia el hogar conlleva el hecho de que la institución pierde el control con respecto a las condiciones en que se desarrolla la labor funcionaria, incluyendo la dimensión de seguridad, higiene y ergonomía. En condiciones de pandemia las instituciones realizaron una serie de acciones de emergencia, pero en una coyuntura de mayor normalidad institucional se sugiere avanzar en los siguientes aspectos:

- Establecer estándares mínimos para el desarrollo del trabajo remoto, que incluya al menos la dotación o exigencia de equipamiento y adecuaciones ergonómicas en el hogar,
- Desarrollar mecanismos de observación y seguimiento de forma de cautelar el cumplimiento de condiciones de seguridad, higiene y ergonomía para el teletrabajo, lo cual podría realizarse a través de:
  - Checklists de condiciones mínimas (encuestas automatizadas).
  - Eventuales apoyos con videos y/o infografías para que funcionario/as adecúen sus espacios de trabajo.
  - Eventuales apoyos con talleres, videos y/o infografías a funcionarios/as acerca de los beneficios de realizar pausas saludables en el teletrabajo.
  - Visitas a terreno o bien evaluaciones remotas los lugares de trabajo de teletrabajadores/as. La persona teletrabajadora debe ponerse en contacto con el prevencionista de riesgo para solicitar o autorizar una visita a su hogar o bien, coordinar una reunión para hacer una evaluación remota de las condiciones de su domicilio.
  - Estrategias de difusión, por parte del servicio, acerca de cuáles deberían ser las condiciones de higiene y seguridad, incluyendo material audiovisual.
  - Explorar la idea de pago o asignaciones por teletrabajo (política pública), considerando el uso y desgaste de instalaciones personales, así como los esfuerzos por contar con los estándares apropiados de higiene y seguridad exigidos por la institución.

- Establecer una política de seguridad de la información en teletrabajo, haciendo énfasis en cuáles son los lugares permitidos para teletrabajar, explicitando que trabajar en cualquier lugar no establecido previamente supondría una falta a la seguridad de la información.
- Desarrollar Instancias formales de colaboración con las asociaciones de funcionarios respecto a su participación tripartitamente con los funcionarios y el Estado para el cumplimiento y resguardo de derechos de los/as trabajadores/as. Durante el transcurso de este proyecto se identificó a estos espacios como espacios de gran valor para la canalización de inquietudes y preocupaciones respecto al trabajo a distancia, por lo que se aprovechar esta experiencia en el desarrollo colaborativo de políticas internas y otros mecanismos necesarios para el despliegue del trabajo remoto al interior de los servicios.

En este ámbito cabe incluir, dentro de las actividades sugeridas en los puntos anteriores, una discusión acerca de las enfermedades profesionales y de cómo garantizar, informar y desarrollar acciones orientadas a la prevención de éstas en el teletrabajo. Además, esta nueva modalidad de trabajo podría vincularse a nuevos tipos de enfermedades profesionales, relacionados, por ejemplo, a la salud mental. En ese sentido, las actividades señaladas deben tener en consideración estos elementos, más allá de los desafíos que implican sólo portar la seguridad y salud en el trabajo desde la oficina al espacio residencial.

Tal como fue advertido al inicio de esta sección de recomendaciones, la seguridad laboral es una de las dimensiones que ilustra efectivamente el límite que supone la ausencia de un marco institucional para el teletrabajo en el Estado. Es más, probablemente este sea uno de los ámbitos donde más se requiere de estándares formales y de supervigilancia de estos. Una política efectiva e integral de teletrabajo en el Estado debería establecer normas y mecanismos de fiscalización claros al respecto. Entre otros temas, se podrían incluir los accidentes de trabajo y de trayecto, riesgos laborales.

### **Brindar contención psicoemocional y psicolaboral a teletrabajadores/as**

El trabajo en el hogar conlleva una reducción de ciertos factores de riesgo tradicionalmente asociados al trabajo presencial, lo que instituciones del Estado se vincula, en parte a la ocurrencia de accidentes de trayecto. Sin embargo, el aislamiento de los equipos de trabajo, así como una mayor complejidad en la separación entre vida familiar y laboral, puede conllevar un aumento de riesgos psicosociales y psicolaborales por parte de las/os funcionarias/os que implementen esta forma de trabajo, para ello se sugiere brindar apoyo y contención a teletrabajadores/as, mediante estrategias apropiadas según el número de funcionarios/as y especialmente los recursos disponibles. Más específicamente, estas pueden incluir:

- Profesionales que operen como una mesa de ayuda y que tengan especial cuidado de hacer seguimiento efectivo de casos críticos. Esta función podría ser asumida por la unidad de bienestar en los servicios.
- Regulaciones que permitan definir horarios de desconexión y conexión y que permitan regular los tiempos para las comunicaciones entre funcionarios/as por temas laborales.
- Realización de talleres y capacitaciones para el autocuidado de la salud mental y física con ejercicios prácticos que los/as funcionarios/as puedan aplicar de manera continua.
- La extensión, tanto como sea posible, de espacios informales de interacción presencial entre funcionarios/as hacia formatos compatibles con el formato remoto. Esto también supone una

planificación más fina de las instancias de socialización presencial en los servicios, para garantizar que pueda participar la mayor cantidad de personas posible (y reducir riesgos de exclusión).

## 9. ANEXOS

### 9.1. ANEXO A. PROTOCOLO FOCUS GROUP JEFATURAS

#### Contexto

Esta es una invitación a participar de un *focus group* junto a directivos públicos de cinco servicios públicos en Chile: SUSESO, IPS, FNE e ISL. Esta actividad es parte del estudio “*Trabajo a distancia en contexto de pandemia por COVID-19, condiciones de salud, seguridad y empleo de los/as trabajadores/as del sector público. Experiencias de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral (ISL)*”.

El objetivo del proyecto es investigar el efecto que ha tenido la adopción excepcional del trabajo a distancia (en distintos formatos) en el contexto de la pandemia de COVID-19 sobre funcionarios de servicios públicos adheridos al ISL. Además, el estudio busca proponer, sobre la base de evidencia, recomendaciones para el desarrollo efectivo del teletrabajo en organismos públicos, especialmente protegiendo la seguridad y la salud ocupacional de funcionarios.

El proyecto es liderado por el Dr. Javier Fuenzalida y cuenta con el patrocinio de la SUSESO y el apoyo del ISL.

#### Condiciones de participación

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

En caso de tener cualquier pregunta sobre el estudio y sus procedimientos, puede contactar al su director el Dr. Javier Fuenzalida al correo [jafuenza@dii.uchile.cl](mailto:jafuenza@dii.uchile.cl).

#### Desafíos del Teletrabajo/trabajo remoto excepcional

Objetivo específico	Pregunta
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuál(es) ha(n) sido los principales desafíos a los que se han enfrentado durante el trabajo remoto de su(s) equipo(s) en la situación de pandemia? [Solicitar desafíos concretos]</li> </ul>

3 y 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida el trabajo remoto excepcional ha afectado las condiciones de seguridad y salud de sus equipos? [Cubrir ambos aspectos: seguridad laboral y salud ocupacional] <ul style="list-style-type: none"> <li>○ [Aunque partiremos desde una perspectiva general, asegurarnos de aborar las siguientes dimensiones en la entrevista] <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto particular 1 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Lesiones musculoesqueléticas)</li> <li>▪ Efecto particular 2 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Caídas u otras lesiones/accidentes que pueden suceder en el hogar)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Específico para personas con discapacidades)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Estrés por las condiciones de pandemia y el cambio en las dinámicas familiares y de trabajo)</li> </ul> </li> <li>○ ¿Los efectos mencionados afectan particularmente a mujeres? ¿Cómo? [Antes, hacer una síntesis breve de los efectos señalados] ¿Qué ocurre con los hombres respecto de estos efectos?</li> </ul> </li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desde una perspectiva más general [no necesariamente de salud ocupacional y laboral], ¿en qué medida el trabajo remoto de sus equipos ha afectado de manera particular a las mujeres? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ [Aunque partiremos desde una perspectiva general, asegurarnos de abordar las siguientes dimensiones en la entrevista] <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto particular 1 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Tiempos destinados al trabajo no remunerado: labores del hogar)</li> <li>▪ Efecto particular 2 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Distribución de las labores del cuidado – ya sea de menores o de adultos mayores)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Distribución de los espacios del hogar y tiempos de concentración para trabajar)</li> <li>▪ Efecto particular 4 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Percepción de sobrecarga de trabajo, estrés, y problemas en la conciliación familia-trabajo)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

### Políticas y prácticas de gestión efectivas para el trabajo remoto excepcional

[Idealmente, hacer un recuento de los desafíos levantados, especialmente los relativos a salud ocupacional, seguridad laboral y de género]

Objetivo específico	Pregunta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo se han abordado estos distintos desafíos desde su servicio? ¿En su experiencia, qué políticas o prácticas de gestión han servido (sirvieron?) para mejorar las experiencias de trabajo remoto excepcional para funcionarios/as?</li> </ul>
5 y 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estas acciones han abordado los eventuales desafíos en materia de seguridad laboral, y salud ocupacional para funcionarios?</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estas medidas han abordado los eventuales perjuicios que el teletrabajo en pandemia ha producido particularmente sobre mujeres?</li> </ul>

### Cierre

- ¿Qué elementos del teletrabajo le parecen positivos? ¿Ve posible que esta modalidad laboral continúe en su servicio?
- Pregunta abierta para establecer si alguien quisiera señalar algo adicional antes de cerrar

- Agradecimientos por la participación
- Próximos pasos

## 9.2. ANEXO B. PROTOCOLO FOCUS GROUP A TELETRABAJADORES

### Contexto

Esta es una invitación a participar de un *focus group* junto a teletrabajadores de cuatro servicios públicos en Chile: SUSESO, IPS, FNE e ISL. Esta actividad es parte del estudio “*Trabajo a distancia en contexto de pandemia por COVID-19, condiciones de salud, seguridad y empleo de los/as trabajadores/as del sector público. Experiencias de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral (ISL)*”.

El objetivo del proyecto es investigar el efecto que ha tenido la adopción excepcional del trabajo a distancia (en distintos formatos) en el contexto de la pandemia de COVID-19 sobre funcionarios de servicios públicos adheridos al ISL. Además, el estudio busca proponer, sobre la base de evidencia, recomendaciones para el desarrollo efectivo del teletrabajo en organismos públicos, especialmente protegiendo la seguridad y la salud ocupacional de funcionarios.

El proyecto es liderado por el Dr. Javier Fuenzalida y cuenta con el patrocinio de la SUSESO y el apoyo del ISL.

### Condiciones de participación

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

En caso de tener cualquier pregunta sobre el estudio y sus procedimientos, puede contactar al su director el Dr. Javier Fuenzalida al correo [jafuenza@dii.uchile.cl](mailto:jafuenza@dii.uchile.cl).

### Desafíos del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19

Objetivo específico	Pregunta
2	○ ¿Cuál(es) ha(n) sido los principales desafíos a los que se han enfrentado durante el teletrabajo en la situación de pandemia? [Solicitar desafíos concretos]

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estos desafíos son distintos de los que enfrentaban antes de la pandemia de COVID-19?</li> </ul>
3 y 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida sus condiciones de seguridad laboral y salud se ha visto afectadas por el teletrabajo? [Según cómo se den las intervenciones, preguntas por elementos más específicos: ergonomía, calidad de los espacios de trabajo, salud mental, otras expresiones físicas de salud, estrés, etc.] <ul style="list-style-type: none"> <li>○ [Aunque partiremos desde una perspectiva general, asegurarnos de abordar las siguientes dimensiones en la entrevista] <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto particular 1 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Lesiones musculoesqueléticas)</li> <li>▪ Efecto particular 2 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Caídas u otras lesiones/accidentes que pueden suceder en el hogar)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Específico para personas con discapacidades)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Estrés por las condiciones de pandemia y el cambio en las dinámicas familiares y de trabajo)</li> </ul> </li> <li>○ ¿Los efectos mencionados afectan particularmente a mujeres? ¿Cómo? [Antes, hacer una síntesis breve de los efectos señalados] ¿Qué ocurre con los hombres respecto de estos efectos?</li> </ul> </li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desde su experiencia, y considerando una perspectiva más general [no necesariamente de salud ocupacional y laboral], ¿en qué medida el teletrabajo en pandemia ha afectado de manera particular a las mujeres?? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ [Aunque partiremos desde una perspectiva general, asegurarnos de abordar las siguientes dimensiones en la entrevista] <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto particular 1 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Tiempos destinados al trabajo no remunerado: labores del hogar)</li> <li>▪ Efecto particular 2 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Distribución de las labores del cuidado – ya sea de menores o de adultos mayores)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Distribución de los espacios del hogar y tiempos de concentración para trabajar)</li> <li>▪ Efecto particular 4 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Percepción de sobrecarga de trabajo, estrés, y problemas en la conciliación familia-trabajo)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

### Políticas y prácticas de gestión efectivas para el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19

[Idealmente, hacer un recuento de los desafíos levantados, especialmente los relativos a salud ocupacional, seguridad laboral y de género]

Objetivo específico	Pregunta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo se han abordado estos distintos desafíos desde su servicio? ¿En su experiencia, qué políticas o prácticas de gestión han servido para mejorar las experiencias de teletrabajo para funcionarios/as durante la pandemia de COVID-19?</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estas acciones han abordado los eventuales desafíos de seguridad laboral, y salud ocupacional para funcionarios?</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estas medidas han abordado los eventuales perjuicios que el teletrabajo en pandemia ha producido particularmente sobre mujeres?</li> </ul>

Cierre

- ¿Qué elementos del teletrabajo le parecen positivos? ¿Ve posible que esta modalidad laboral continúe en su servicio?
- Pregunta abierta para establecer si alguien quisiera señalar algo adicional antes de cerrar
- Agradecimientos por la participación
- Próximos pasos

### 9.3. ANEXO C. PROTOCOLO FOCUS GROUP A TRABAJADORES/AS REMOTOS-EXCEPCIONALES

#### Contexto

Esta es una invitación a participar de un *focus group* junto a trabajadores remoto-excepcionales de cuatro servicios públicos en Chile: SUSESO, IPS, FNE e ISL. Esta actividad es parte del estudio “*Trabajo a distancia en contexto de pandemia por COVID-19, condiciones de salud, seguridad y empleo de los/as trabajadores/as del sector público. Experiencias de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral (ISL)*”.

El objetivo del proyecto es investigar el efecto que ha tenido la adopción excepcional del trabajo a distancia (en distintos formatos) en el contexto de la pandemia de COVID-19 sobre funcionarios de servicios públicos adheridos al ISL. Además, el estudio busca proponer, sobre la base de evidencia, recomendaciones para el desarrollo efectivo del teletrabajo en organismos públicos, especialmente protegiendo la seguridad y la salud ocupacional de funcionarios.

El proyecto es liderado por el Dr. Javier Fuenzalida y cuenta con el patrocinio de la SUSESO y el apoyo del ISL.

#### Condiciones de participación

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

En caso de tener cualquier pregunta sobre el estudio y sus procedimientos, puede contactar al su director el Dr. Javier Fuenzalida al correo [jafuenza@dii.uchile.cl](mailto:jafuenza@dii.uchile.cl).

#### Desafíos del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19

Objetivo específico	Pregunta
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuál(es) ha(n) sido los principales desafíos a los que se han enfrentado durante el teletrabajo en la situación de pandemia? [Solicitar desafíos concretos]</li> </ul>
3 y 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estos desafíos son distintos de los que enfrentaban antes de la pandemia de COVID-19?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué elementos o medidas permitieron superar estos desafíos?</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida la seguridad laboral y la salud ocupacional de sus equipos se ha visto afectada por el teletrabajo? [Cubrir ambos aspectos: seguridad laboral y salud ocupacional] <ul style="list-style-type: none"> <li>○ [Aunque partiremos desde una perspectiva general, asegurarnos de aborar las siguientes dimensiones en la entrevista] <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto particular 1 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Lesiones musculoesqueléticas)</li> <li>▪ Efecto particular 2 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Caídas u otras lesiones/accidentes que pueden suceder en el hogar)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Específico para personas con discapacidades)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre condiciones de seguridad y salud (ej. Estrés por las condiciones de pandemia y el cambio en las dinámicas familiares y de trabajo)</li> </ul> </li> <li>○ ¿En su experiencia, existen diferencias de género en estos efectos? ¿Ven diferencias de género en estos efectos? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto particular 1 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Tiempos destinados al trabajo no remunerado: labores del hogar)</li> <li>▪ Efecto particular 2 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Distribución de las labores del cuidado – ya sea de menores o de adultos mayores)</li> <li>▪ Efecto particular 3 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Distribución de los espacios del hogar y tiempos de concentración para trabajar)</li> <li>▪ Efecto particular 4 del teletrabajo sobre brechas de género (ej. Percepción de sobrecarga de trabajo, estrés, y problemas en la conciliación familia-trabajo)</li> </ul> </li> <li>○</li> </ul> </li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desde su experiencia, y considerando una perspectiva más general [no necesariamente de salud ocupacional y laboral], ¿en qué medida el teletrabajo en pandemia ha afectado de manera particular a las mujeres?</li> </ul>

### Políticas y prácticas de gestión efectivas para el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19

[Idealmente, hacer un recuento de los desafíos levantados, especialmente los relativos a salud ocupacional, seguridad laboral y de género]

Objetivo específico	Pregunta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo se han abordado estos distintos desafíos desde su servicio? ¿En su experiencia, qué políticas o prácticas de gestión han servido para mejorar las experiencias de teletrabajo para funcionarios/as durante la pandemia de COVID-19?</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estas acciones han abordado los eventuales desafíos en materia de seguridad y salud de funcionarios?</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medida estas medidas han abordado los eventuales perjuicios que el teletrabajo en pandemia ha producido particularmente sobre mujeres?</li> </ul>

### Cierre

- ¿Qué elementos del teletrabajo le parecen positivos? ¿Ve posible que esta modalidad laboral continúe en su servicio?
- Pregunta abierta para establecer si alguien quisiera señalar algo adicional antes de cerrar
- Agradecimientos por la participación

- Próximos pasos

## 9.4. ANEXO D. PROTOCOLO DE ENTREVISTA A QUIENES HAN IMPULSADO POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TELETRABAJO/TRABAJO REMOTO EXCEPCIONAL

### Contexto

Esta es una invitación a participar de una entrevista en su calidad de directivo/profesional senior a cargo de liderar las políticas y prácticas de gestión de teletrabajo y trabajo remoto excepcional durante la pandemia de COVID-19. Esta actividad es parte del estudio *“Trabajo a distancia en contexto de pandemia por COVID-19, condiciones de salud, seguridad y empleo de los/as trabajadores/as del sector público. Experiencias de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral (ISL)”*.

El objetivo del proyecto es investigar el efecto que ha tenido la adopción excepcional del trabajo a distancia (en distintos formatos) en el contexto de la pandemia de COVID-19 sobre funcionarios de servicios públicos adheridos al ISL. Además, el estudio busca proponer, sobre la base de evidencia, recomendaciones para el desarrollo efectivo del teletrabajo en organismos públicos, especialmente protegiendo la seguridad y la salud ocupacional de funcionarios.

El proyecto es liderado por el Dr. Javier Fuenzalida y cuenta con el patrocinio de la SUSESO y el apoyo del ISL.

### Condiciones de participación

- Su participación es completamente voluntaria. Además, usted puede responder solo aquellas preguntas con las que se sienta cómoda.
- Tanto su participación como la información que usted proporcione es estrictamente confidencial. Sus datos y su identidad serán protegidos y anonimizados. Jamás se individualizará ni se mencionará su nombre –ni ninguna característica que permita su identificación– en las instancias en donde se presenten los resultados agregados de las entrevistas.
- La entrevista será grabada para luego ser analizada por los/as investigadoras/as del proyecto. El equipo de investigación es el único facultado para acceder a las grabaciones y las transcripciones. Ninguna otra persona o entidad podrán acceder a estos datos.

En caso de tener cualquier pregunta sobre el estudio y sus procedimientos, puede contactar al su director el Dr. Javier Fuenzalida al correo [jafuenza@dii.uchile.cl](mailto:jafuenza@dii.uchile.cl).

### Políticas y prácticas de gestión efectivas para el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	Pregunta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entre todas las políticas y prácticas de gestión que se han impulsado en su servicio, ¿cuál(es) cree usted que es(son) las que más se destacan? ¿Por qué? [o, al menos, cuál(es) son destacables por la persona entrevistada]</li> </ul>
5 y 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué instancias de capacitación para el teletrabajo/trabajo remoto excepcional durante la pandemia, entre todas las desarrolladas por el servicio, destacaría usted? ¿Por qué? ¿En qué medida han cumplido el</li> </ul>

	propósito para el que fueron realizadas? [Esta última pregunta es especialmente importante si las razones por las que se destaca la(s) capacitación(es) no aluden a su desempeño]
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuáles de estas han sido sobre riesgos en seguridad y salud producidos por el teletrabajo/trabajo remoto excepcional en pandemia? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué motivó estas capacitaciones? ¿En qué medida estas capacitaciones responden a diagnósticos confirmando brechas de género en el servicio?</li> <li>▪ ¿A su juicio, han funcionado? ¿Por qué?</li> </ul> </li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuáles de estas capacitaciones han abordado los potenciales perjuicios que el teletrabajo/trabajo remoto excepcional en pandemia ha producido sobre mujeres? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué motivó estas capacitaciones? ¿En qué medida estas capacitaciones responden a diagnósticos confirmando brechas de género en el servicio?</li> <li>▪ ¿A su juicio, han funcionado? ¿Por qué?</li> </ul> </li> </ul>

### Condiciones para el teletrabajo/trabajo remoto excepcional

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	Pregunta
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo caracterizaría usted las condiciones de teletrabajo/trabajo remoto excepcional de funcionarios de su servicio? [Enfatizar que no se trata de hacer un juicio evaluativo sobre estas condiciones, sino que describan, en términos generales, cómo son estas condiciones]</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En qué medida los teletrabajadores/trabajadores remoto-excepcionales cuentan con implementos ergonómicos?</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En qué medida los teletrabajadores/trabajadores remoto-excepcionales cuentan con infraestructura y soporte digital?</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Con qué otros elementos/apoyo cuentan?</li> </ul>

### Regulaciones internas

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	Pregunta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo se ha regulado el desarrollo del teletrabajo/trabajo remoto excepcional en su servicio?</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué protocolos o resoluciones exentas se han adoptado?</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medidas estos protocolos o resoluciones exentas han abordado riesgos para la seguridad y salud laboral de funcionarios?</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medidas estos protocolos o resoluciones exentas han abordado riesgos de contagio de COVID-19?</li> </ul>

### Monitoreo y evaluación

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	

1	<ul style="list-style-type: none"><li>○ ¿Qué esfuerzos de monitoreo y evaluación de las experiencias de teletrabajo/trabajo remoto excepcional destacaría en su servicio? ¿Por qué?</li></ul>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>○ ¿Qué medidas se han adoptado en función de los resultados de estas iniciativas? ¿Han sido efectivas?</li></ul>

### Cierre

- ¿Qué elementos del teletrabajo le parecen positivos? ¿Ve posible que esta modalidad laboral continúe en su servicio?
- Pregunta abierta para establecer si alguien quisiera señalar algo adicional antes de cerrar
- Agradecimientos por la participación
- Próximos pasos

## 9.5. ANEXO E. PROTOCOLO DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE FUNCIONARIOS/AS

### Contexto

Esta es una invitación a participar de una entrevista en su calidad de directivos/professional senior a cargo de liderar las políticas y prácticas de gestión de teletrabajo y trabajo remoto excepcional durante la pandemia de COVID-19. Esta actividad es parte del estudio *“Trabajo a distancia en contexto de pandemia por COVID-19, condiciones de salud, seguridad y empleo de los/as trabajadores/as del sector público. Experiencias de servicios públicos adheridos al Instituto de Seguridad Laboral (ISL)”*.

El objetivo del proyecto es investigar el efecto que ha tenido la adopción excepcional del trabajo a distancia (en distintos formatos) en el contexto de la pandemia de COVID-19 sobre funcionarios de servicios públicos adheridos al ISL. Además, el estudio busca proponer, sobre la base de evidencia, recomendaciones para el desarrollo efectivo del teletrabajo en organismos públicos, especialmente protegiendo la seguridad y la salud ocupacional de funcionarios.

El proyecto es liderado por el Dr. Javier Fuenzalida y cuenta con el patrocinio de la SUSESO y el apoyo del ISL.

### Condiciones de participación

- Su participación es completamente voluntaria. Además, usted puede responder solo aquellas preguntas con las que se sienta cómodo/a.
- Tanto su participación como la información que usted proporcione es estrictamente confidencial. Sus datos y su identidad serán protegidos y anonimizados. Jamás se individualizará ni se mencionará su nombre –ni ninguna característica que permita su identificación– en las instancias en donde se presenten los resultados agregados de las entrevistas.
- La entrevista será grabada para luego ser analizada por los/as investigadoras/as del proyecto. El equipo de investigación es el único facultado para acceder a las grabaciones y las transcripciones. Ninguna otra persona o entidad podrán acceder a estos datos.
- En caso de tener cualquier pregunta sobre el estudio y sus procedimientos, puede contactar al su director el Dr. Javier Fuenzalida al correo [jafuenza@dii.uchile.cl](mailto:jafuenza@dii.uchile.cl).

### Políticas y prácticas de gestión efectivas para el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	Pregunta
1	○ Entre todas las políticas y prácticas de gestión que se han impulsado en su servicio para el desarrollo de teletrabajo/trabajo remoto excepcional durante la pandemia, ¿cuál(es) cree usted que es(son) las que más se destacan? ¿Por qué? [o, al menos, cuál(es) son destacables por la persona entrevistada]
5	○ ¿En qué medida estas acciones han abordado los eventuales desafíos en materia de seguridad y salud de funcionarios?
4	○ ¿En qué medida estas políticas y prácticas de gestión han abordado los eventuales perjuicios que el teletrabajo en pandemia ha producido particularmente sobre mujeres?

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo la Asociación de Funcionarios/as ha participado en el desarrollo de las políticas y prácticas de gestión para el desarrollo del teletrabajo/trabajo remoto en pandemia</li> </ul>
---	--

### Condiciones para el teletrabajo/trabajo remoto excepcional

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	Pregunta
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo caracterizaría usted las condiciones de teletrabajo/trabajo remoto excepcional de funcionarios de su servicio? [Enfatizar que no se trata de hacer un juicio evaluativo sobre estas condiciones, sino que describan, en términos generales, cómo son estas condiciones]</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En qué medida los teletrabajadores/trabajadores remoto-excepcionales cuentan con implementos ergonómicos?</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En qué medida los teletrabajadores/trabajadores remoto-excepcionales cuentan con infraestructura y soporte digital?</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Con qué otros elementos/apoyo cuentan En qué medida los teletrabajadores/trabajadores remoto-excepcionales cuentan con infraestructura y soporte digital?</li> </ul>

### Regulaciones internas

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	Pregunta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo se ha regulado el desarrollo del teletrabajo/trabajo remoto excepcional en su servicio?</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué protocolos o resoluciones exentas se han adoptado?</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medidas estos protocolos o resoluciones exentas han abordado riesgos para la seguridad y salud laboral de funcionarios?</li> </ul>
2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿En qué medidas estos protocolos o resoluciones exentas han abordado riesgos de contagio de COVID-19?</li> </ul>

### Monitoreo y evaluación

[Idealmente, siempre hacer referencia a los datos secundarios proporcionados]

Objetivo específico	Pregunta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué esfuerzos de monitoreo y evaluación de las experiencias de teletrabajo/trabajo remoto excepcional destacaría en su servicio? ¿Por qué?</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué medidas se han adoptado en función de los resultados de estas iniciativas? ¿Han sido efectivas?</li> </ul>

### Cierre

- ¿Qué elementos del teletrabajo le parecen positivos? ¿Ve posible que esta modalidad laboral continúe en su servicio?
- Pregunta abierta para establecer si alguien quisiera señalar algo adicional antes de cerrar
- Agradecimientos por la participación
- Próximos pasos

## 9.6. ACTA TALLER DE VALIDACIÓN

---

Presentación:

[https://docs.google.com/presentation/d/1E0JBP4sqivtUmi\\_Lyw\\_MB3IEC2SAs9F4/edit#slide=id.p2](https://docs.google.com/presentation/d/1E0JBP4sqivtUmi_Lyw_MB3IEC2SAs9F4/edit#slide=id.p2)

Discusión de hallazgos

- *¿Cuál de estos hallazgos resulta más relevante a la luz de la experiencia de su institución y/o de su conocimiento sobre teletrabajo en el sector público? ¿Cuál resulta menos relevante?*
  - ----- (IPS):
    - “Todo muy bien”.
  - ----- (ISL):
    - **Género:** Conciliación de las funcionarias
    - Poca corresponsabilidad independiente de las realidades, ellas se hacen cargo. Jornadas desde las 8pm-2am. (auto-impuesta)
    - Violencia intrafamiliar. Hay un límite de la intervención de ISL.
    - **Capacitaciones:** Los funcionarixs no estaban participando de las capacitaciones. Se habían realizado muchas capacitaciones, intentando capturar lo que se necesitaba, pero dice que parece que efectivamente no le “achuntaban” mucho.
    - **Positivo:** conexión con las regiones. Conocimiento mayor de la mirada regional (enriquecimiento para la institución).
  - ----- (OIT):
    - Relevancia de **circunscribir los hallazgos al trabajo remoto excepcional** para que los servicios puedan extraer lecciones de esta modalidad para una eventual implementación de teletrabajo.
    - **Género:** Distintos actores promueven la vigencia del teletrabajo más allá de la actualidad. El TT es una modalidad de trabajo, no una forma de cuidar. No es un trabajo que se establezca para que las mujeres puedan seguir cumpliendo las responsabilidades familiares. El género es una consideración para que no promueva la consolidación de estas obligaciones solo adscritas a las mujeres.
      - Nota: sacar sesgo al teletrabajo y verlo como una forma de modalidad laboral. Esto no exime al estado de su responsabilidad y de la necesidad de implementar un sistema de cuidados.
      - Recomendación: hacer énfasis en que no es una modalidad que deba pensarse ni diseñarse “para la mujer”
  - ----- (FNE):
    - Es importante transitar desde un TRE a un TT y eso les ha ayudado a levantar los riesgos de esta modalidad. Los hallazgos le hacen mucho sentido.
    - Destaca como los más relevantes la conciliación y la perspectiva de género. Para ellos es un desafío ver cómo enfocan la conciliación en la institución. Les pasa que los temas

de doble presencia siempre surgen como algo relevante y se preguntan cómo la institución puede impactar en la vida de las personas. El TT es una medida donde las personas pueden conciliar mejor sus tiempos. Menciona que no sólo las funcionarias sino que también los funcionarios y en la institución ellos han levantado más la mano en estos temas.

- Necesidad de informar a los funcionarios de los beneficios que se otorgan. Estos cambios se van a observar en muchos años más. La percepción de los funcionarios no necesariamente va a “ser la correcta” al principio, sino que se tiene que avanzar como comunidad y sociedad.

○ ----- (ISL):

- Agradece la relevancia de la información (contraparte técnica).
- Se espera que se pueda estudiar más desde una perspectiva regular y menos excepcional (para el futuro). *siento que esto es algo como un estudio a futuro*
- Como no hay PP que apunten a la corresponsabilidad parental, es complicado no mirar el TT como una oportunidad para conciliar (tanto para hombre y mujeres).
- Como las recomendaciones de OIT no se materializan de parte del Estado, es difícil considerar que el TT es sólo una modalidad de trabajo. Se toma como un elemento en que las mujeres pueden verlo como una posibilidad para ellas mismas conciliar su carga doméstica y de cuidado con la carga laboral. Las mismas mujeres lo ven como una opción porque lograron organizarse y hacer bien su trabajo. Por ello, ellas ven como un retroceso volver al trabajo como se hacía antes. Este estudio es valioso por mostrar cómo se reproducen las brechas de género, pero también, que familias consideraron que les servía
- En Chile existen muchos hogares monoparentales, por lo que el hecho de coordinarse con otras personas, en general es otra mujer. Hay que ver el teletrabajo no como un beneficio sino que como una forma nueva de trabajar. Se destaca que cuando se plantea como un beneficio, produce problemas dentro de la organización en términos de las relaciones internas.

○ ----- (ISL):

- Pregunta relacionada a los desafíos del futuro: en el código del trabajo está planteado como una modalidad del trabajo. **Cómo lo ven respecto de la gestión del riesgo psicolaboral que se puede dar en el espacio de trabajo y cuáles serían los riesgos de una implementación del TT de forma permanente.** Por ejemplo: cuidados o respecto a la ola de contagios y enfermedades respiratorias. Con esto se evita un contagio que tenga un impacto laboral y evitar el uso de licencias médicas. Aumento de casos de VIF.

- El riesgo más importante es cómo transitar el ser una modalidad laboral sin ser una caja de resonancia en los estereotipos. Los desafíos no son prioritariamente tecnológicos para el TT sino más bien en capacitaciones, liderazgo, evitar burnout.

○ ----- (OIT)

- Mesa del MM y MT, para reflexionar sobre la modalidad de TT y género. Cómo analizar virtuosamente toda la dimensión. Que sea una modalidad pactada
- Que exista como parte del contrato individual o colectivo una cantidad de días de TT al año, y que se pueda pactar en función de la labor que se realiza.
  - Una segunda categoría sería días o jornadas que puedas invocar en función de algunas causales (como cuidado de alguien)
  - También, que las modalidades de TT tengan una protección.
  - Incluir en las recomendaciones esta mesa, que es de interés del SC, pero que también no hay ley que lo ampare y que es un gran tema que se viene por el fin de la alerta sanitaria.
- *¿Qué hallazgo que usted esperaba encontrar no aparece entre los resultados del estudio?*
  - ----- (FNE):
    - No vi temas relacionados con las relaciones, sensación de compañeros, pertenencia a la institución.
  - Discusión de implicancias (recomendaciones):

Preguntas:

- *¿Qué tan factible es la implementación de estas medidas en su institución?*
  - ----- (ISL):
    - Las recomendaciones son bien factibles pero respecto a las brechas de género hay algunos sesgos que se deben trabajar, donde el ministerio de la mujer está haciendo grandes esfuerzos.
    - Quienes no tienen el teletrabajo deben improvisar, sobretodo pensando en que no existe una norma para esta modalidad
    - Respecto a la contención socioemocional, tal vez los recursos son los menos disponibles.
      - Sobre los recursos:
        - En el tema psicolaboral. Programa APS (*sale mencionado en el informe*)
    - Hubo acuerdo en que los recursos no eran suficientes.
    - Las culturas organizacionales, sobre todo en los servicios que no tenían antes esta modalidad. Pero los recursos fueron bien limitantes en apoyar a los funcionarios.
- *¿Qué otra recomendación debería ser considerada?*
  - ----- (ISL):
    - Que los servicios públicos incluyan capacitaciones en donde se explique qué es el teletrabajo y que no es lo mismo que el trabajo remoto. Hay elementos que se observaron en el TR que se pueden mitigar, y es posible que los sesgos hacia el TR quede presente en los funcionarios.
    - Alianza posible con el área de comunicaciones para informar esto a los funcionarios.
  - ----- (OIT):

- Énfasis en que esta modalidad supone a una jefatura distinta. La carga no la tiene sólo el trabajador que debe adaptarse a la nueva modalidad, sino que también hay una nueva dinámica laboral entre el funcionario y el jefe.
- no se les ha enseñado en temas de liderazgo, y menos aún, en teletrabajo. Es una gran necesidad.

## 9.7. BIBLIOGRAFÍA

Aarås, A., Horgen, G. and Ro, O. (2000) Work With the Visual Display Unit: Health Consequences. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 12(1), 107-134. [https://doi.org/10.1207/S15327590IJHC1201\\_5](https://doi.org/10.1207/S15327590IJHC1201_5)

Allen, T.D.; Shockley, K.M.; Poteat, L.R. Workplace factors associated with family dinner behaviors. *J. Vocat. Behav.* 2008, 73, 336–342.

Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104245>

Almer, E. D., Cohen, J. R., & Single, L. E. (2003). Factors Affecting the Choice to Participate in Flexible Work Arrangements. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 22(1), 69-91. <https://doi.org/10.2308/aud.2003.22.1.69>

Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). The Impact of COVID-19 on Gender Equality. *National Bureau of Economic Research Working paper series*.

Andrew, A., Cattan, S., Costa Dias, M., Farquharson, C., Kraftman, L., Krutikova, S., Phimister, A., & Sevilla, A. (2020). How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?

Angelova, M., & Koller, E. (2021). Teleworking and gender equality – conditions so that teleworking does not exacerbate the unequal distribution of unpaid care and domestic work between women and men and for it to be an engine for promoting gender equality [Exploratory opinion at the request of the Portuguese Presidency].

Bailey DE, Kurland NB. (2002) A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23: 383-400.

Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. and Neuman, G.A. (1999), “Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria”, *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.

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

Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.

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

Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879.

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

BID (2020) “The Future of Work in Latin America and the Caribbean: How Can Technology Facilitate Job Recovery after COVID-19?”.

Blaskó, Z., Papadimitriou, E., & Manca, A. R. (2020). How will the COVID-19 crisis affect existing gender divides in Europe? (EUR 30181 EN), Issue.

- Bloom N, Liand J, Roberts J, et al. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*. 2015; 130(1): 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Borg V, Kristensen TS. Psychosocial work environment and mental health among travelling salespeople. *Work Stress*. 1999;13: 132-143. <https://doi.org/10.1080/026783799296101>
- Boston Consulting Group (2021) “Decoding Global Ways of Working”. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2021/advantages-of-remote-work-flexibility>
- Budworth N. (1999). Health risks from teleworking. *Croner’s Occupational Hygiene Magazine*, 18: 11-18.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2020). Health and telework: new challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2)
- Butler AB, Grzywacz JG, Ettner SL, et al. Workplace flexibility, self-reported health, and health care utilization. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations* 2009; 23(1): 45-59. <https://doi.org/10.1080/02678370902833932>
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42, 461-480.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? *American Review of Public Administration*, 43, 72-88.
- Caamaño, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (35), 79-105.
- Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.
- Casey, P., Grzywacz, J. (2008). Employee health and well-being: the role of flexibility and work-family balance. *Psychologist-Manager Journal*, 11: 31-47. <https://doi.org/10.1080/10887150801963885>
- Chakrabarti S. (2018). Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? *J Transp Health*. 9:19–33
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc Indic Res*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2015). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520-1545. <https://doi.org/10.1177/0192513x15585809>
- Coban, S. (2021). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gend Work Organ*. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Cohen S, Janicki-Deverts D, Miller GE. (2007). Psychological stress and disease. *JAMA - Journal of the American Medical Association*. 298 (14): 1685-1687. PMID: 17925521. <https://doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>
- Costa G. (2010) Shift work and health: current problems and preventive actions. *Safety Health Work*. 1, 112-123. PMID: 22953171. <https://doi.org/10.5491/SHAW.2010.1.2.112>
- Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *Management Journal*, 700, 30-38.
- Darville, P., Díaz, R., Fuenzalida J., et al. (2018). Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial.
- De Sio, S., Cedrone, F., Trovato Battagliola, E., Buomprisco, G., Perri, R. and Greco, E. (2018) The Perception of Psychosocial Risks and Work-Related Stress in Relation to Job Insecurity and Gender Differences: A Cross-Sectional Study. *BioMed research international*, 2018, 7649085. <https://doi.org/10.1155/2018/7649085>

- de Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 2, 1-24.
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Rev Econ Househ*, 18(4), 1001-1017. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3): 181-195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>
- DIPRES (2021). Balance de Gestión Integral BGI Fiscalía Nacional Económica.
- DIPRES (2021). Balance de Gestión Integral BGI Superintendencia de Seguridad Social.
- DIPRES (2021). Balance de Gestión Integral BGI Instituto de Seguridad Laboral.
- DIPRES (2021). Balance de Gestión Integral BGI Instituto de Previsión Social.
- Eurofund (2021) "Living, working and COVID-19: Mental Health and trust decline across EU as pandemic enters another year". Disponible en:
- Fairweather, N (1999). Surveillance in employment: the case of teleworking. *Journal of Business Ethics*, 22(1): 39-49. <https://doi.org/10.1023/A:1006104017646>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences". *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- Gálvez, A., Martínez-Argüelles, M., Pérez, C. (2011). Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions for Organisational Change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3- 4), 273-297. <https://doi.org/10.2190/WR.16.3-4.b>
- Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217-250.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421.
- Golden, T.D. and Veiga, J.F. (2005). "The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings". *Journal of Management*, 31, 301-318.
- González, K., Fuentes, J., Márquez, J. L. (2017). Physical Inactivity, Sedentary Behavior and Chronic Diseases. *Korean journal of family medicine*, 38(3), 111-115. <https://doi.org/10.4082/kjfm.2017.38.3.111>
- Grant, C., Wallace, L., Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, wellbeing and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5): 527- 546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Güezmes-García, A. (2021). Brechas de género en el mercado laboral y los efectos de la crisis sanitaria en la autonomía económica de las mujeres.
- Grzywacz, J.G., Casey, P.R., Jones, F.A. (2007). The effects of workplace flexibility on health behaviors: A cross-sectional longitudinal analysis. *J. Occup. Environ. Med*, 49, 1302–1309.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *J Appl Psychol*, 90(4), 799-810. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.799>

- Harris, B. (2017). What is the gender gap (and why is it getting wider)? Retrieved 09/10/2022 from <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/the-gender-gap-actually-got-worse-in-2017/>
- Hupkau, C., & Petrongolo, B. (2020). Work, Care and Gender during the COVID-19 Crisis. *Fiscal Studies*, 41(3), 623-651.
- Harrington, S.S.; Walker, B.L. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of telework. *J. Saf. Res*, 35, 13–22.
- Hartig, T., Kylin, C. and Johansson, G. (2007). “The telework tradeoff: stress mitigation versus constrained restoration”. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 232-253.
- Henke, R.M.; Benevent, R.; Schulte, P.; Rinchart, C.; Crighton, K.A.; Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *Am. J. Health Promot*, 30, 604–612.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130-144.
- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. & Andrey, J. (2008). “I’m home for the kids’: contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers”. *Gender, Work, & Organization*, 5, 454-76.
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. and Colihan, J. (1998). “Influences of virtual office on aspects of work and work/life balance”. *Personnel Psychology*, 51, 667-83.
- Hoe, V., Urquhart, D., Kelsall, H. and Sim, M. (2012). Ergonomic design and training for preventing work-related musculoskeletal disorders of the upper limb and neck in adults (Review). *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 8, Article No: CD008570. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008570.pub2>
- Huws U, Podro S. (1995). Employment of homeworkers: examples of good practice. Geneva: International Labor Organization – Conditions of work and welfare facilities branch.
- INAPI. (2021). Modelo, manual y recomendaciones de política para INAPI.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2020) “Boletín complementario. Encuesta de remuneraciones y costo de la mano de obra”. Santiago, Chile. Disponible en: [https://www.ine.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/esp%C3%B1ol/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn\\_covid\\_amjj.pdf?sfvrsn=a1a46ea9\\_12](https://www.ine.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/esp%C3%B1ol/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn_covid_amjj.pdf?sfvrsn=a1a46ea9_12)
- Jensen, C., Finsen, L., Sogaard, K. and Christensen, H. (2002). Musculoskeletal symptoms and duration of computer and mouse use. *International Journal Industrial Ergonomics*, 30(4-5), 265-275. [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(02\)00130-0](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(02)00130-0)
- Jünemann, F & Wiegand, C. (2021). Manual de teletrabajo: marco jurídico y buenas prácticas. Fundación Chile Mujeres.
- Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., & Lambert, S. J. (2019). Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 892-910. <https://doi.org/10.1111/jomf.12633>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible work practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Ketola, R., Toivonen, R., Häkkänen, M., Luukkonen, R., Takala, E. P. and Viikari-Juntura, E. (2002). Effects of ergonomic intervention in work with video display units. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(1), 18-24. <https://doi.org/10.5271/sjweh.642>
- Konradt U, Hertel G, Schmook R. Quality of management by objectives, task-related stressors and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2003; 12(1): 61-79. <https://doi.org/10.1080/13594320344000020>
- Kurland, N., Bailey, D. (1999). Telework the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organization Dynamics*, 28(2), 53- 68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *J Appl Psychol*, 106(10), 1448-1465. <https://doi.org/10.1037/apl0000972>
- Lott, Y., & Abendroth, A.-K. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers. *Community, Work & Family*, 23(5), 593-611. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>
- Lott, Y., & Chung, H. (2016). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765. <https://doi.org/10.1093/esr/jcw032>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2020). Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work. <https://ssrn.com/abstract=3645561>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Lundberg, U., Lindfors, P. (2002). Psychophysiological reactions to telework in female and male white-collar workers. *J. Occup. Health Psychol*, 7, 354–364.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *Psychologist Manager Journal*, 11, 65-91.
- Mann, S. and Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organization? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 602-616
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24, 76-88
- McDonald, I. (2004). *Teleworking could it work for you*. Accountancy Ireland, 16. Osborne, S. & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge, New York, USA.
- Margaria, A. (2021). Fathers, Childcare and COVID-19. *Fem Leg Stud*, 29(1), 133-144. <https://doi.org/10.1007/s10691-021-09454-6>
- Mascherini, M., & Bisello, M. (2020). COVID-19 fallout takes a higher toll on women, economically and domestically. Retrieved 09/17/2022 from <http://eurofound.link/ef20065>
- Mokhtarian, P. L., Bagley, M. N., Hulse, L., & Salomon, I. (1998). The Influence of Gender and Occupation on Individual Perceptions of Telecommuting Women's Travel Issues - Proceedings from the Second National Conference,
- MINTIC, M. D. (2012). *Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia*.
- Montreuil, S., Lippel, K. (2003). Telework and Occupational Health: A Quebec Empirical Study and Regulatory Implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Morahan-Martin, J. and Schumacher, P. (2003). Loneliness and social uses of the Internet. *Computer Human Behavior*, 19(6), 659-671. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(03\) 00040-2](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(03) 00040-2)
- Nakazawa, T., Okubo, Y., Suwazono, Y., Kobayashi, E., Komine, S., Kato, N. and Nogawa, K. (2002). Association between duration of daily VDT use and subjective symptoms. *American Journal of Industrial Medicine*, 42, 421- 426. <https://doi.org/10.1002/ajim.10133>
- OECD (2021) "Government at a Glance 2021". Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>
- OECD. (2021). *Caregiving in Crisis: Gender Inequality and Unpaid Work During COVID-19*.

OIT, & Eurofund. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Consecuencias en el ámbito laboral. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_712531/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020). Practical Guide on Teleworking during the COVID19 pandemic and beyond. A practical guide. Geneva: International Labour Office.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Consecuencias en el ámbito laboral. (p. 77) [Informe Conjunto OIT- Eurofound]. OIT/ Eurofund. Organización Internacional del Trabajo, (OIT) y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_712531/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang--es/index.htm)

Peters, P., & Van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telework: The Dutch case. *International Journal of Human Resources Management*, 18(3), 430-47

Pollard, M.S.; Tucker, J.S.; Green, H.D., Jr. (2020). Changes in adult alcohol use and consequences during the COVID-19 pandemic in the US. *JAMA Netw. Open*, 3, e2022942

PwC. (2021). COVID-19 is reversing the important gains made over the last decade for women in the workforce - PwC Women in Work Index. Retrieved 09/17/2022 from <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2021/women-in-work-index-2021.html>

Restrepo, B., Zeballos, E. (2020) The effect of working from home on major time allocations with a focus on food-related activities. *Rev Econ Househ*, 1–23.

Riccò, M., Cattani, S., Gualerzi, G. and Signorelli, C. (2016). Use of Visual Display Units and work-related musculoskeletal complaints: a cross-sectional study. *Medycyna pracy*, 67(6), 707-719. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00471>

Robertson, I.T.; Cooper, C.L.; Williams, J.; William, J. The validity of the occupational stress indicator. *Work Stress* 1990, 4, 29–39

Sang, K., Gyi, D., Haslam, C. (2010). Musculoskeletal symptoms in pharmaceutical sales representatives. *Occupational Medicine*, 60: 108- 114. PMID: 19812347. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqp 145>

Sardeshmukh, S., Sharma, D., Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(2): 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

Schneiderman, N., Ironson, G. and Siegel, S. D. (2005). Stress and health: psychological, behavioral, and biological determinants. *Annual review of clinical psychology*, 1(1), 607-628. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.10280 3.144141>

Skov, T., Borg, V. and Orhede, E. (1996). Psychosocial and physical risk factors for musculoskeletal disorders of the neck, shoulders, and lower back in salespeople. *Occupational Environmental Medicine*, 53, 351-356. <https://doi.org/10.1136/oem.53.5.351>

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

Standen P, Daniels K, Lamond D. (1999). The home as a workplace: workfamily interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4): 368-381. PMID: 10526841. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>

Steward, B. (2001). Health trade-offs in teleworking, and exploratory study of work and health in computer home-based working. *The Indexer*, 22(3): 142-146.

Sevilla, A., & Smith, S. (2020). Baby steps: the gender division of childcare during the COVID-19 pandemic. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement\_1), S169-S186. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa027>

Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145.

- Soto, T. (2021). Efectos del teletrabajo y del trabajo remoto excepcional durante la pandemia de COVID-19 en el Estado de Chile. Caso SUSESO. Serie de Sistemas Públicos.
- Soto, T., Andrade, M., Pavez, A., Inostroza, J., Depolo, S., Alvarado, E., Fuenzalida, J. y Barahona, A. (2021). Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile. Santiago: Centro de Sistemas Públicos
- Thatcher, S. M., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *The Academy of Management Review*, 31, 1076-1088.
- Thomas, L., Ganster, D. (1995) Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80: 6-15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thomé, S., Eklöf, M., Gustafsson, E., Nilsson, R. and Hagberg, M. (2007). Prevalence of perceived stress, symptoms of depression and sleep disturbances in relation to information and communication technology (ICT) use among young adults. An explorative prospective study. *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1300-1321. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.12.007>
- Vega, G. & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 468-481.
- Wahlström, J. (2005). Ergonomics, musculoskeletal disorders and computer work. *Occupational Medicine*, 55(3), 168-176. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqi083>
- Waismel-Manor, R., Wasserman, V., & Shamir-Balderman, O. (2021). No Room of her Own: Married Couples' Negotiation of Workspace at Home During COVID-19. *Sex Roles*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01246-1>
- Weinert C, Maier C, Laumer S. Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework enabled stress. In Thomas O and Teuteberg F (Eds). *Proceedings der 12 International en Tagung Wirtschaftsinformatik*. Osnabruck; 2015: 1407-1421.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10, 777-790.
- Wight, V. R., & Raley, S. B. (2009). When home becomes work: Work and family time among workers at home. *Social Indicators Research*, 93(1), 197.
- Wolkoff, P. (2018). Indoor air humidity, air quality, and health - An overview. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 221(3), 376-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijheh.2018.01.015>
- World Health Organization & International Labour Organization. (2021). Healthy and safe telework: technical brief. In *Healthy and safe telework: technical brief*.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transp Res Part A Policy Pract*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)  
República 701, Santiago