



ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN LA ONEMI

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO/A EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA Y AL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR/A PÚBLICO/A

Autores:

Nicole Cid Aravena
Natalia Pequeño Aguirre

Profesor Guía:

Mauricio Espinosa Cerpa.

Santiago, 8 de enero de 2021.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
ANTECEDENTES GENERALES.....	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	11
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	12
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	14
CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE PERSONA	14
MÁS ALLA DEL TELETRABAJO, UNA NUEVA FORMA FLEXIBLE DE HACER TRABAJO	20
EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TRABAJO.....	21
CAMBIANDO UNA LÓGICA DE GESTIÓN	26
EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO Y EL TRABAJO EN REMOTO.....	29
EL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS DE SUS BENEFICIOS Y BARRERAS	31
EVALUACIÓN SISTEMA DE TELETRABAJO DEL INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL INAPI.....	33
RIESGOS PSICOSOCIALES.....	34
PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO	35
Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO	39
TIPO DE ESTUDIO.....	39
UNIVERSO Y MUESTRA	40
MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
ENCUESTA.....	41
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
TEMAS PARA LA ENTREVISTA.....	42
INVESTIGACIÓN	43
RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A 13 FUNCIONARIOS DE DIVISION ADMINISTRATIVA ONEMI.....	43

VARIABLES	44
RESULTADOS	44
ANALISIS DE RESULTADOS SEGÚN VARIABLES.....	45
ENTREVISTA	50
CONCLUSIONES FINALES.....	51

INTRODUCCIÓN

Hoy es parte del vocabulario de los chilenos la palabra teletrabajo. Con motivo de la pandemia por COVID-19, se ha instaurado en la vida de gran parte de los ciudadanos esta desconocida modalidad de trabajo. Si bien, el trabajo freelance era muy cotizado por las personas, hoy se ha vuelto una obligación que puede o no ser favorable para los trabajadores.

Esta forma de cumplir funciones desde casa, existe hace muchos años, sin embargo era desconocida para la mayoría. Con el pasar de los días, las personas han realizado su trabajo en las condiciones que su hogar le permite. Muchos con un computador personal, sobre una mesa y silla de comedor, con hijos, con adultos mayores. Hay quienes tienen algún espacio en la casa para usar como “oficina”, la que quizás tenga mejores condiciones que trabajar en el comedor o en el sofá.

Hay distintos puntos de vista para analizar el trabajo a distancia. Es positivo en muchos aspectos y negativo en otros. Lo importante es encontrar los puntos que sean beneficiosos para quienes deben realizarlo.

En este informe, se presenta el planteamiento del problema que significa para estas investigadoras, las condiciones en las que se está realizando esta modalidad laboral. Se postula a que hay ciertas condiciones que deberían cambiar para que el trabajo desde casa no lleve al trabajador a un nivel de estrés superior al que podría tener en la oficina. Se presenta un objetivo general y otros específicos para investigar dichas condiciones y las justificaciones correspondientes, además del Marco Teórico, Marco Metodológico y de la investigación que nos permitirá obtener las conclusiones finales.

Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES GENERALES

El Coronavirus o COVID-19 vino a instalarse en el mundo de manera indefinida, este nuevo virus está siendo estudiado por reconocidos científicos que se esfuerzan para encontrar una cura, lo que puede tardar al menos un año y contando con su distribución aún más, su nivel de propagación es alto y la tasa de mortalidad sube día a día. El distanciamiento social ha sido la forma más efectiva de prevenir el contagio, lo que cambió drásticamente la vida de las personas en todo el mundo.

A raíz de esta pandemia y del distanciamiento social preventivo y obligatorio en casos de cuarentena, es que miles de empresas se han visto en la obligación de seguir su funcionamiento de manera remota, lo que ha puesto en la palestra el término “Teletrabajo”, que en pocas palabras significa trabajo a distancia o trabajar en un lugar distinto al de las oficinas o sedes de una empresa, por medio de un sistema de telecomunicación, y éste se desempeña normalmente desde el propio hogar.

El Teletrabajo existe desde la década de los 70, nace en EEUU, cuando en plena crisis del petróleo, el físico Jack Nilles comenzó a pensar formas de optimización de los recursos no renovables. Su primera idea fue “Llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”, tras lo cual creó el concepto de “telecommuting” (teletrabajo en español). Sin embargo, a esa altura el desarrollo tecnológico no estaba lo suficientemente desarrollado para que el teletrabajo sea una realidad masiva

Con los avances tecnológicos que surgieron posteriormente, se generaron todas las condiciones para que el trabajo a distancia se pudiera realizar de manera

óptima, a nivel mundial empresas como: IBM, Xerox, Microsoft, entre otras, decidieron aventurarse en teletrabajo. Chile tampoco fue la excepción, empresas como CMPC, Mercado Libre, Movistar, entre otras, se sumaron a esta iniciativa.

En Chile se crearon normas reglamentadas a través del Código del Trabajo, que permitieran el óptimo funcionamiento como: que las partes deben pactar al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, el contrato de trabajo en un anexo al mismo, la modalidad del trabajo a distancia o teletrabajo, los equipos, las herramientas y los materiales, incluidos los elementos de protección personal, deberán ser proporcionados por el empleador al trabajador, aquí existirá un ente regulador que en muchos casos es la Mutualidad, que debe asegurarse de que trabajador cuente con una estación de trabajo, silla ergonómica, equipo e implementos, iluminación correcta, etc.

Si nos enfocamos en el área de Desarrollo de Personas que existe en el sector público y en empresas privadas, y lo ponemos en la lógica del COVID 19 que está sucediendo actualmente, podremos darnos cuenta de que las normas mencionadas anteriormente no se están cumpliendo. Éste virus obligó a que las empresas saltaran abruptamente de un estilo de trabajo normal, en oficinas y sedes correspondiente, al teletrabajo, impidiendo que esto se organizara debidamente y se hiciera más bien sobre la marcha, provocando en la mayoría de los funcionarios una serie de problemas tales como:

- Organización y Condiciones de Empleo
- Trabajo Activo y Desarrollo del Trabajo
- Demandas Psicológicas
- Violencia y Acoso
- Relaciones al Interior del Trabajo
- Doble presencia

Éstos Riesgos Psicosociales se encuentran evaluados de acuerdo a la realidad de nuestro país, según el Ministerio de Salud. ¹

Si analizamos uno por uno los riesgos mencionados y los llevamos al escenario actual, la **Organización y Condiciones de Empleo** nos damos cuenta que con el teletrabajo las personas utilizan el lugar que más les acomode dentro de su casa, no necesariamente el lugar más óptimo, algunos utilizan el living de la casa, el comedor, los más afortunados pueden disponer de un dormitorio solo para trabajar, pero no es el caso de la mayoría. Al ser un lugar improvisado no cuenta con una silla ergonómica, con la iluminación que se necesita para trabajar, ni tampoco con los implementos tecnológicos, ya que hay muchas instituciones que se preocuparon de entregar equipos móviles a sus trabajadores, pero la mayoría se las ha tenido que arreglar con los equipos propios, con la intermitencia de la conexión a internet, viendo casi como un desafío el enfrentarse diariamente a la jornada laboral, lo que provoca sin duda alguna un ambiente estresante.

El Trabajo Activo y Desarrollo del Trabajo se ve muchas veces comprometido, ya que un trabajador está acostumbrado a compartir con sus pares, a tener compañeros de trabajo con los que se comparte información de manera rápida y a tener un soporte que le permita aclarar dudas sobre tu trabajo o un jefe presente que le dé el respaldo necesario para desempeñarse de manera adecuada. Por el contrario, en esta situación de distanciamiento social muchos trabajadores se enfrentan a dudas que no son aclaradas con rapidez y en muchas ocasiones quedan en el aire, las comunicaciones son bastante más lentas, provocando que la persona se sienta sola, a la deriva, con muchas dudas y preguntas sin

¹ (Chile)<https://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/Prevenci%C3%B3n-Riesgos-Psicosociales.pdf>

respuesta, inseguras de las tareas que están realizando, provocando otra situación más de estrés que va en desmedro del trabajador.

Demandas Psicológicas: Éstas aumentan en demasía respecto a años anteriores. El Instituto de Salud laboral estima que a fin del 2020, las derivaciones y/o consultas por estrés y problemas psicológicos irán en aumento. Los principales detonantes son el estallido social que se produjo a partir del 18 de octubre y el escenario actual de la Pandemia COVID-19.

Violencia y Acoso: Carabineros de Chile ha reportado un aumento en los casos de violencia intrafamiliar en esta situación de cuarentena. Respecto al acoso, éste se mira desde la vereda del trabajo. Existe una constante angustia por el contacto con las jefaturas y el horario en que ello ocurre.

Relaciones al Interior del Trabajo y Doble presencia: Es muy importante mantener contacto y vinculación con el equipo de trabajo para prevenir el aislamiento social.

El teletrabajo es un aprendizaje constante. La preocupación por las personas y sus familias se ha vuelto una tónica en gran parte de las empresas chilenas. Toca evidenciarlo a la fuerza.

Existe exceso de exigencia psicológica. Cargas laborales excesivas. Falta de influencia y desarrollo. Falta de apoyo y calidad del liderazgo. Doble presencia. Escasas compensaciones, hay empresas que han disminuido las rentas o derechamente dejaron de pagarlas y no se acogieron a la Ley de Protección al empleo.

¿Cómo el teletrabajo ha cambiado nuestra “zona de confort”? en las condiciones laborales.

El teletrabajo si bien tiene como aspecto positivo el estar más tiempo en casa, compartir un poco más con la familia y evitar los traslados (algo muy importante tomando en cuenta el riesgo de contagio), tiene muchas consecuencias negativas.

El Instituto de Seguridad Laboral se refiere a estas consecuencias negativas, divididas en **Riesgos para la salud mental**, tales como:

1. Tanto la **sobre o sub carga de trabajo**, puede producir tensión y estrés, afectando los horarios y ritmos biológicos: Si no somos capaces de delimitar los tiempos, estaremos hasta muy tarde trabajando. Especialmente ocurre con quienes son padres.
2. La **sobre carga de trabajo** puede llevar a algunas personas a la “adicción al trabajo”: la sobre carga tiene directa relación con pensar que habrá un control constante de las jefaturas y por ello se trabaja mucho más.
3. **Perturbaciones psíquicas**: cuando no se tiene contacto con los compañeros o jefaturas, se tiende a creer que el empleador piensa que no se está cumpliendo con las labores.
4. **Temor, aburrimiento**: Temor a que el empleador llame y no se le pueda responder. Aburrimiento por la cantidad de trabajo, lo que no da tiempo para otras actividades.
5. **Sensación de aislamiento**: Al no poder compartir con los compañeros.
6. Estrés
7. **Ambigüedad de rol**, respecto a las tareas que se le asignan a cada trabajador.
8. **Conflicto de rol**, respecto a que están haciendo los compañeros y si es o no lo que corresponde.
9. **Riesgos provenientes del uso de TICs**, mala conexión. Todo es más lento.
10. **Problemas emocionales**, al no poder cumplir con la vida personal y la laboral

Riesgos sobre la salud física

1. Por tratarse de una actividad cognitiva, la mayoría del tiempo se está sentado, el **sedentarismo es un factor nocivo de riesgo**.
2. Puede realizarse en **malas condiciones de tipo ergonómico**. Como se mencionó unos párrafos atrás, el ambiente no es el más propicio (mala ubicación física del puesto de trabajo, sillas no aptas, poca luminosidad, entre otras).

Como medidas preventivas, se recomienda:

1. Organizar el espacio en que se va a trabajar
2. Generar un límite psicológico
3. Mantener una rutina
4. Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado
5. Ventilar y respirar
6. Planificar el trabajo y reportar a las jefaturas
7. Realizar algunas pausas en la jornada
8. Realizar pausas de 10 minutos
9. Respetar las comidas. Mantenerse hidratado y comer por lo menos 3 comidas al día (desayuno, almuerzo, cena)
10. Mantener contacto con el equipo.

Se debe tener tiempo fuera de la jornada de trabajo para realizar actividades de ocio, mantener contacto con la familia y amigos, para realizar actividad física, para evitar la sobreinformación, que hoy por hoy tiene a todo el país angustiada. Todos los días viendo noticias y escuchando el aumento de casos, nuevos síntomas, cantidad de fallecidos, etc. Se debe tener tiempo para cuidar la salud física y mental.

Cuando se mencionó la subcarga, en el punto N°1 de los riesgos psicosociales, se refería principalmente a aquellas personas que han debido sobrellevar el teletrabajo con niños/as en casa. Lo recomendado por el Instituto de Salud Laboral es explicarles la situación que se vive, de acuerdo a su edad. Que no son vacaciones. Mantener constantemente actividades para ellos/as y realizar tareas que impliquen movimiento.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué características debería tener el teletrabajo en situación de pandemia en la ONEMI?

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Identificar aquellos elementos del teletrabajo en el contexto de pandemia, que disminuyan los efectos de los Riesgos Psicosociales en los funcionarios de ONEMI.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la percepción de los funcionarios de ONEMI, respecto del teletrabajo en la situación de pandemia (mediante encuestas) que permita encontrar puntos críticos de la gestión del trabajo a distancia.

2. Analizar los aspectos positivos manifestados por los funcionarios de ONEMI.
3. Analizar los aspectos negativos manifestados por los funcionarios de ONEMI.
4. Generar un conjunto de aspectos que faciliten el teletrabajo durante la situación de pandemia en ONEMI.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Como investigadoras y de acuerdo a lo mencionado en el planteamiento del problema y a un estudio realizado en España “Libro Blanco del Teletrabajo, una nueva forma flexible de trabajo”, consideramos que el teletrabajo otorga beneficios para el trabajador, tales como aumento de la productividad, mejora en la calidad de vida al estar más tiempo con la familia, aumento del trabajo en equipo, promueve la inclusión social, impulsa el uso de nuevas tecnologías, además aporta en la disminución de la movilidad, ya que muchas personas normalmente invierten hasta 6 horas en traslados desde su casa al trabajo y viceversa, lo que a su vez impacta de manera directa en el medioambiente, disminuyendo la contaminación al no tener que trasladarse.

A pesar de lo mencionado anteriormente, creemos que nuestro país no está preparado aún para esta evolución. Entendemos que el aumento en la implementación del teletrabajo se dio en el contexto de la pandemia, pero de no ser así, las organizaciones no hubiesen evaluado esta opción. Concordamos con que las formas de trabajo no pueden dejar de evolucionar, ya que son un reflejo de los cambios en nuestra sociedad y que si logramos que estos aspectos positivos sean mayores que los negativos, podremos crear un modelo de trabajo centrado en la flexibilidad, eficiencia y productividad, sin embargo, nuestra pregunta de

investigación dice relación con que al ser un modelo de trabajo nuevo y al ingresar en nuestras vidas de forma repentina, ha ocasionado un impacto psicosocial importante en los trabajadores de ONEMI, donde si bien la productividad ha ido en aumento, los costos están siendo demasiado altos. Los trabajadores están cansados y agotados. Las condiciones de trabajo en casa no son las más óptimas. No hay espacio y ambiente acorde con las funciones que debemos realizar. Las condiciones ergonómicas tampoco son las requeridas por el Instituto de Seguridad Laboral. No es lejano pensar que al finalizar el periodo de pandemia, aumentarán las consultas por casos de depresión producto de estrés laboral.

Antes de la pandemia, existía un horario de trabajo. Una jornada de 45 horas semanales, con una hora de colación. Reuniones en la jornada laboral y en los espacios de la institución. Hoy la situación es trabajo sin horario definido, equipos y conexión propia a internet, evaluación por resultados, reuniones virtuales extensas y trabajo desde donde sea que se esté.

Creemos que las condiciones y las características de teletrabajo deben cambiar para disminuir los efectos negativos que está ocasionando hoy en día en los trabajadores de ONEMI, es por esto que no podemos dejar de mencionar un claro ejemplo de buenas prácticas en esta modalidad, como lo es El Instituto Nacional de Propiedad Industria INAPI, quien fue la primera institución del Estado en implementar un programa de este tipo, que se concretó durante el año 2017, en plena normalidad, con el objetivo de consolidar la visión de modernización de la gestión pública, impulsando la productividad y permitiendo mejorar la calidad de vida laboral y la conciliación de los roles laboral, familiar y personal en los funcionarios, anterior a esto existieron experiencias de teletrabajo en el sector público, pero solo fueron iniciativas que no se lograron institucionalizar.

Desde aquí se puede establecer una guía, tanto para organizaciones públicas como privadas, que necesiten llevarlo a cabo de manera exitosa, sin repercutir

negativamente en la calidad de vida de los funcionarios, ni afectar la productividad que espera la institución.

Analizaremos la puesta en marcha de esta iniciativa y los factores que influyeron en su adecuada implementación, para compararlos con lo que efectivamente sucede en la ONEMI, y para esto llevaremos a cabo encuestas y entrevistas que nos permitan tener una visión certera de lo que viven actualmente los funcionarios de esta institución, permitiéndonos analizar el teletrabajo que realizan los funcionarios de la ONEMI, en el contexto de la Pandemia COVID-19.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO

CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE PERSONA

La gestión de personas ha evolucionado con los años. Su nombre por ejemplo, de “Personal” a “Recursos Humanos” y luego a “Gestión de Personas”, “gestión del talento humano”. La cultura social y organizacional ha cambiado y con ello el clima al interior de las empresas. El mundo cambia constantemente, junto con el, algunas organizaciones van a la vanguardia, otras analizan sobre la marcha las decisiones de cambio y otras siguen resistiéndose. Lo cierto es que esta evolución ha obligado a esta importante área de la organización a innovar.

Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano (CHIAVENATO, 2015) habla de las organizaciones **omega y alfa**. Las primeras son aquellas en las que el área de Recursos Humanos aún está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas son sometidas a un reglamento interno y tiene un horario rígido de

trabajo. Lo importante es que sean asiduos y responsables sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo.

Para este tipo de organizaciones lo importante es la utilidad.

Por otro lado, el autor se refiere a las organizaciones **alfa**. Estas son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. En este tipo de organizaciones las personas tienen libertad para pensar, razonar y usar lo más sofisticado, su inteligencia al servicio de la empresa.

De acuerdo a lo que presenta el autor citado, aún existen ambos tipos de organizaciones, aunque el tipo **omega**, va en decadencia. Hoy, a diferencia de años pasados, el conocimiento de los trabajadores es relevante para el funcionamiento de las organizaciones. El know how de los colaboradores es valorado, por ellos la organización funciona y avanza. Hay un beneficio mutuo, el trabajador entrega su know how y el empleador lo retribuye con una compensación de tipo monetaria y/o de otro tipo, un trabajador motivado por su organización, trabajará por el logro de los objetivos colectivos.

Hoy en el mundo se vive una pandemia que ha llevado a las organizaciones a una nueva evolución, la que ha debido hacerse sobre la marcha. Las leyes laborales se han tenido que ajustar, ya que las condiciones de trabajo cambiaron.

La cultura y el clima organizacional también debieron someterse a cambios, dado que la situación mundial dio a conocer una nueva modalidad de trabajo, llamada trabajo a distancia o teletrabajo. Modalidad ya existente, pero no utilizada de forma popular.

Cómo Afecta El Cambio a la Gestión de Personas

(En base a Margaret Butteriss “Reinventando Recursos Humanos”, Gestión 2000) (Butteriss, 2000)

Cuando el mundo organizacional mira el siglo XXI, ve desafíos que ya han cambiado drásticamente las expectativas sobre el rol de las personas en las organizaciones y el papel de la función de Recursos Humanos. De hecho, quizás donde más se haya sentido la atmósfera generalizada de cambio haya sido en dicha función, a modo de ejemplo en la figura siguiente se esquematiza la evolución

Identificar la función de Recursos Humanos (RRHH), con la simple gestión de personal –salarios, beneficios, evaluación, etc.- ya no tiene sentido en organizaciones sumidas en mercados globales y avances tecnológicos. Aunque los directivos siguen esperando que RRHH desempeñe su papel transaccional a un costo reducido, también se les exige nuevas contribuciones en su área de dominio tradicional: tratar con la gente.

Jamás antes había sido tan importante la dimensión humana para el éxito de las organizaciones. A medida que las empresas entran en nuevos mercados y enfrentan nuevos competidores, necesitan gente competente en todas las operaciones, gente que pueda satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Todos estos cambios en nuestra sociedad y dentro de las organizaciones están haciendo que RRHH se reinvente así mismo, para lo cual debe replantear sus operaciones: relaciones con los clientes, estilos de negocios, cultura del empleado, valores claves, gestión del personal, etc. El papel de los RRHH en este cambio no es pasivo, por el contrario, es uno de los catalizadores clave de su propia reinención.

En opinión de algunos expertos en RRHH:

“El personal de RRHH ha pasado de preocuparse primordialmente de actividades transaccionales a ayudar a la organización en la gestión del cambio y el desarrollo organizacional”

“La persona de RRHH tiene que ser ahora más una persona de negocio, capaz de ver oportunidades de mejorar la eficacia organizacional de personas y equipo y encontrar herramientas adecuadas para hacerlo”

“La tendencia de RRHH siempre ha sido fijarse en programas más que en la estrategia, y aquí es donde está el reto. Conciernen a los RRHH entender todos los aspectos de la organización y aportar su input desde una perspectiva estratégica”

“Las estrategias de RRHH deben estar alineadas con las realidades de la organización, metas y objetivos de la institución cambiantes y, a medida que cambian, las políticas, las prácticas y programas de RRHH, que tienen que integrarse, deben revisarse en sincronización. La estrategia de RRHH, como rayos de una rueda, debería girar junto a la rueda de la organización”.

Iniciativas claves de RRHH en respuesta al cambio

Se han identificado algunos aspectos claves en los que RRHH puede contribuir a hacer frente a los cambios del entorno organizacional. Los cinco primeros conciernen a servicios que RRHH puede proporcionar a la organización en su conjunto:

1. Creación de un sistema de valores y una visión común para toda la organización

A medida que las organizaciones crecen, se diversifican y se expanden territorialmente, se dan cuenta de la necesidad de poseer unos valores comunes que las mantengan unidas.

RHH juega un papel principal en ayudar a la organización a crear una cultura común que actúe de lazo de unión. Tenemos que desarrollar la institución como una única unidad, independiente de donde operemos. Para hacerlo, tenemos que, desarrollar una misión común y un conjunto de valores que incorporan profesionalismo, respeto, y perseverancia; generando los canales de comunicación, formación y desarrollo precisos para que el conjunto de los empleados tengan las habilidades y capacidades necesarias para alcanzar las visiones requeridas.

2. Proporcionar desarrollo y evaluación de liderazgo

Se considera al liderazgo como uno de los factores clave que permite a las organizaciones tener éxito y mantener una ventaja competitiva a largo plazo “el crecimiento y prosperidad a largo plazo de una organización están directamente relacionados con sus líderes. Las empresas con líderes fuertes sobresalen en el rendimiento de sus trabajadores, el crecimiento y la calidad de sus productos. Los mejores líderes son altamente móviles y disponen de una mentalidad global. Les encanta dirigir esfuerzos de reorganización y al mismo tiempo inspiran una cultura organizacional que está a gusto con el cambio y la ambigüedad y genera entusiasmo entre los empleados”

El mismo autor sugiere que la actuación global depende del desarrollo eficaz de la capacidad de ejecutar planes. Esto incluye transferencia de capacidades clave, procesos de gestión de RRHH y cultura organizacional. La transferencia de capacidades clave se refiere a la identificación de habilidades y conocimientos personales fundamentales dentro de la organización y asegurar un acceso llano y rápido a dichas capacidades a nivel global. La capacidad de ejecución parece ser el motor del éxito. El elemento más poderoso es la transferencia eficaz de capacidades clave, que se definen como los procesos utilizados para desarrollar

distribuir y renovar el producto o servicio que se está ofreciendo. Ejemplo de estos procesos incluyen competencias organizacionales de la empresa, varias formas de propiedad intelectual como patentes, marcas registradas y tecnologías software, y productos y procesos tecnológicos no patentados pero exclusivos.

3. Desarrollar una gestión de personal basado en competencias

Las definiciones de competencia clave y su aplicación a la contratación y formación ha llegado a las organizaciones de hoy de la mano de RRHH. El desarrollo de competencias para varias posiciones y familias de trabajo es hoy crucial; también se necesita un marco para identificar aquellas competencias necesarias para el éxito futuro y para proporcionar un modelo de selección de personal, formación, aprendizaje y desarrollo, así como para la promoción y planificación de sucesiones.

Kearney, ya citado, ha identificado como competencias clave para el futuro: la adaptabilidad, los conocimientos tecnológicos y las habilidades de colaboración. También menciona las habilidades de integración como una competencia clave, en la medida que las organizaciones buscan unir gente con formaciones, culturas y experiencias muy distintas, y que en algunas ocasiones trabajan en distintas zonas horarias.

4. Desplazar al personal dentro de la organización a fin de potenciar sus aportes.

El desarrollo de la competencia exige a las organizaciones que hagan negocios de forma distinta a las que están acostumbradas, y a entender muchas culturas diferentes. Como las organizaciones deben competir con nuevos rivales, tanto en sus propios países como en el mercado global, necesitan empleados capaces de rendir en culturas totalmente distintas, con diferentes formas de hacer negocios.

La capacidad de una empresa para competir globalmente es dependiente de su capacidad de <desplazar a su gente>, es decir, de trasladarla a diferentes

mercados y situaciones, y adaptar los conocimientos de la empresa a los mercados locales. Esto significa que pueden utilizar los conocimientos y prácticas existentes para crear nuevas oficinas en nuevas localizaciones y utilizar la infraestructura ya existente.

5. Garantizar la diversidad del puesto de trabajo que permite a la organización mejorar su relación tanto con el medio nacional como globalizado.

Uno de los aspectos que cualquiera organización podría constatar, es que ellos no son representativos en el mundo y su población de empleados no refleja las bases de cliente y operaciones en todas aquellas partes en las que opera. Necesitan personal que entienda como se hacen negocios en los distintos territorios. El reto es desarrollar una red de relaciones y asegurar que nuestra fuerza de trabajo es representativa de estas redes.

MÁS ALLA DEL TELETRABAJO, UNA NUEVA FORMA FLEXIBLE DE HACER TRABAJO

España es uno de los países donde se han realizado estudios que permiten identificar distintas dimensiones del teletrabajo, existen empresas que aún prefieren la presencia física de los trabajadores, aduciendo que el liderazgo y la dirección sólo se pueden realizar estando presente. Sin embargo, también existen empresas que han estado dispuestas a cambiar su estilo tradicional de trabajo, enfocándose principalmente en el bienestar de sus trabajadores y en que además puedan realizar de manera eficiente sus labores, otorgándoles flexibilidad, reduciendo la burocracia y maximizando la utilización de las herramientas digitales, llevándolos a cumplir con creces las metas propuestas.

El porcentaje de empresas españolas que tienen implantado el teletrabajo no es muy elevado, sin embargo, entre los años 2010 y 2017 la cantidad de compañías

que se han incorporado a este sistema ha ido en aumento, llegando a ver como un factor necesario e incluso estratégico la flexibilidad laboral (Roberto Martínez, El Libro Blanco de Teletrabajo).

Los principales beneficio que el teletrabajo aporta a las empresas son:

- Aumenta la productividad y reduce los costos fijos.
- Mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo.
- Promueve la inclusión social.
- Aporta a la mejora de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación.
- Impulsa el uso de las nuevas tecnologías.

Si hablamos de cifras, un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2017, informa que solo el 13% de las empresas españolas ofrece a sus colaboradores una forma de flexibilidad en el trabajo. Por el contrario, el 95% de las personas entrevistadas considera que el trabajo fuera de la oficina aporta valor a los profesionales.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TRABAJO

**(Basado en Hopenhayn, Martín. “Repensar el Trabajo”. Buenos Aires. 2001.)
(Hopenhayn, 2001)**

Uno de los grandes cambios que, en medio de la extraordinaria afluencia de nuevas situaciones, ha traído la llamada “sociedad de la información” es la reconceptualización del trabajo humano.

A través de la historia, el acto de trabajar ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretado de otras tantas maneras. Desde los conceptos desvalorizadores del trabajo, manejados en la “polis” griega y encarnados en sus filósofos más insignes, hasta las interpretaciones religiosas de la ética protestante expresadas por Calvino, el trabajo llegó a tener su máxima expresión de importancia social y económica con el advenimiento de la economía industrial, justo en los momentos en que más fue requerido y peor interpretado. Decimos que fue más requerido porque durante la llamada revolución industrial se transformó la forma de trabajar que hasta entonces conocía el mundo. Por primera vez en la historia, se agruparon trabajadores en torno a un “proceso” de fabricación. El trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada. Era mejor el trabajo en tanto mejor se adapta a los ritmos y restricciones ergonómicas de la planta industrial.

El cerebro fue colocado en la antípoda del músculo durante el auge de la economía industrializada. Y allí radica también por qué fue tan mal interpretado durante esa época. En el siglo XIX, se asumió el aporte humano como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, sin más reparos, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir que nacían de la rapidez y demás características propias de la tecnología en uso.

Durante la revolución industrial el concepto de “productividad” adquirió inusitada importancia y la influencia del trabajo en la productividad condujo a Taylor a diseñar su sistema de administración basado en sus principios “científicos”.

El paradigma de organización del trabajo taylorista se fundamentó en la división sucesiva del proceso de trabajo, sus tareas y obligaciones, hasta sus elementos más sencillos, apuntando a disminuir el tiempo requerido para desempeñar tales tareas a partir de una dosis de especialización y concentración absoluta.

De hecho, el principal motivador de la organización científica del trabajo fue el incremento de la productividad, en un momento en que prácticamente todo lo que se producía –en grandes series- se vendía. Si durante una cierta cantidad de tiempo, utilizando una cantidad dada de tecnología en una planta de producción y un número dado de trabajadores; se podía incrementar la cantidad producida, entonces la productividad (cantidad de unidades producidas con una cantidad determinada de recursos aplicados) aumentaba. De hecho, además de la especialización del trabajador, la máxima aplicación de la administración científica se dio en el llamado Fordismo. Así se conoce a la forma de organización de la producción que consiste en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva haciendo varias estaciones de trabajo en la cual, trabajadores especializados agregan sucesivamente partes al producto.

De este modo, la especialización en un limitado número de tareas y la subsecuente destreza, aunada a la extraordinaria economía de tiempos que se lograba al reducir los desplazamientos de los operarios dieron como resultado crecimientos no imaginados en la cantidad de producto obtenida con el mismo número de recursos. Ello desembocó no sólo la rebaja en el precio del producto final, sino que además exacerbó las exigencias laborales a un máximo de destreza carente de contenido.

Los trabajadores de la Ford, por ejemplo, tuvieron que ser alentados a quedarse en sus empleos con incrementos sustanciales en el salario por hora. Muchos preferían retirarse y buscar trabajos menos intensivos, alejándose así del frenético ritmo ocasionado por el reciente descubrimiento de la cadena de producción.

Otra característica del Taylorismo y el Fordismo, la que más contrasta con la forma actual de concebir el trabajo, fue la desvalorización del conocimiento y el saber desarrollado con la formación y la experiencia. La dirección trabajaba bajo el supuesto de que, al reducir el trabajo a tareas muy simples, estas podrían ser

llevadas a cabo por cualquiera sin ninguna capacitación previa. De hecho, una de las mayores “ventajas” del sistema taylorista era la rapidez con que podía ser incorporado un trabajador a la producción, dada la facilidad para entrenarlo en la rutina sencilla y repetitiva del empleo. Ello desvalorizó completamente la necesidad de “capacitación” y la redujo a un mero concepto de “entrenamiento”, cuando no “adiestramiento”.

La crisis del taylorismo y el fordismo.

La tendencia a minimizar el aporte humano al trabajo pronto ocasionó los primeros síntomas de agotamiento que mostró el modelo taylorista. La división del trabajo llevada al extremo conducía a la empresa a un estadio de rendimientos decrecientes. En efecto, al considerar posible la diferenciación entre el diseño y planificación del proceso frente a su ejecución (Crozier, 1996); era inevitable recurrir a prescripciones detalladas del trabajo a realizar, pero quienes estaban encargados de hacer tales prescripciones no conocían más allá de la teoría, lo que sucedía en el proceso mismo. El trabajo concebido sin ningún contenido de inteligencia e intervención obrera, pronto se mostró como una ilusión tecnicista; se creó un conflicto entre el trabajo prescrito y el trabajo realmente ejecutado en el cual muchas veces los individuos intervenían solucionando problemas, optimizando actividades críticas, aplicando la experiencia para prevenir errores recurrentes y en suma “violando las reglas” de los manuales de producción.

Adicionalmente, la excesiva preocupación por la rapidez, los tiempos y los movimientos se enfrentó a la fatiga y el agotamiento y se topó con un techo máximo para los incrementos de productividad. Se adviene así, nuevos acercamientos al trabajo, enriquecidos desde disciplinas distintas a la ingeniería, lo que también proporcionó nuevas interpretaciones.

Una de las primeras escuelas, si no posteriores, complementarias a Taylor, fue bautizada como de las “Relaciones Humanas”. Su origen se atribuye a los

hallazgos de Elton Mayo en las investigaciones realizadas en una planta de fabricación de una factoría eléctrica (Western Electric). Tales investigaciones empezaron a revelar nuevas formas de obtener mejores desempeños de los trabajadores a través de factores que ya no solo atendían la velocidad y el esfuerzo. El ambiente de trabajo y la iluminación, por ejemplo, explicaron porciones significativas del desempeño.

Teorías como las famosas “X” e “Y” de Mc Gregor dieron más peso a los factores motivacionales en la explicación del desempeño laboral y empezaron a marcar nuevas formas de dirigir plantas industriales y equipos de trabajo para mantener los niveles de productividad. Se habló por primera vez de concebir al trabajador como una mente a favor de la empresa. Del concepto taylorista del haragán controlado, se pasó a otro en el cual era perfectamente comprensible que el trabajador pensara y obrara a favor de mejores resultados, todo ello con la motivación y el liderazgo adecuados.

Es claro que el gran desarrollo de la “administración de personal” a partir de los años 70 nació de la preocupación de lograr un mejor desempeño en el trabajo, solo que, como consecuencia obvia del modelo imperante (Taylorismo), las primeras innovaciones administrativas se fueron desprendiendo de concepciones basadas en la mejor forma de dirigir. La motivación (Maslow y su escala de necesidades), el liderazgo (Blake y Mouton) y sus diferentes estilos según el tipo de trabajador evolucionaron hacia el análisis de las organizaciones (Litterer) y su arquitectura: el desarrollo organizacional, el enfoque de sistemas en la organización, la reingeniería y, más recientemente, el reconocimiento del papel crucial que juegan la experiencia y el saber del trabajador en el desempeño y la productividad.

Puede entonces reconocerse que estamos asistiendo a un momento en el cual el desarrollo de economías eficientes, que utilizan las modernas tecnologías de la

información y comunicación y que están inmersas en las actuales y rápidas condiciones cambiantes, ha permitido reconocer la importancia del saber movilizado por los trabajadores como fuente de crecimiento y competitividad.

Entre los cambios más importantes que han tenido que ver con las actuales condiciones del trabajo, y que han sido enumerados por muchos, quizá podemos resaltar los siguientes:

- La llamada deslocalización de la producción que permite que un producto sea elaborado en diferentes lugares del planeta;
- La especialización de las empresas y su consiguiente fragmentación. De grandes factorías se pasó a grandes marcas que manejan procesos de investigación, diseño y desarrollo, fabricación, distribución;
- Los esfuerzos por mejorar la competitividad pasaron por la innovación tecnológica, el rediseño organizacional y el incremento en los contenidos cualitativos del trabajo;
- la brecha creciente entre sectores empresariales modernos con acceso a la tecnología y un amplio sector “informal” distanciado de los beneficios de la nueva economía y con prácticas laborales aún inmersas en los anteriores paradigmas.

CAMBIANDO UNA LÓGICA DE GESTIÓN

(En base a Michel Crozier “La necesidad urgente de una nueva lógica” en Lecturas de Gestión Pública del MAP (Ministerio de Administraciones Públicas, 1996) (Crozier, 1996)

Desde hace algunos años ya, la lógica de gestión de la sociedad industrial viene cambiando, la imagen de industria desarrollada por Charles Chaplin en “Tiempos Modernos” así como el modelo de gestión y de planificación de la General Motors,

que hasta hace muy poco nos parecía una obra maestra de racionalidad, están absolutamente superadas.

Es imposible todavía detallar de manera precisa todas las características de esta evolución, pero si es posible intuir algunas grandes tendencias que perfilan el desarrollo del contexto futuro para las organizaciones:

La calidad de los empleos cambia: la industria deja de ser una actividad basada en una mano de obra masificada e indiferenciada. Emplea cada vez menos mano de obra; y, además, la emplea para puestos diferentes.

La alta tecnología y los servicios: juegan cada vez un papel más decisivo en el crecimiento económico. La alta tecnología no es por sí misma una fuente creadora de empleos, pero se constituye en el elemento principal de innovación en la economía y la sociedad. El sector servicios genera una mayor fuente de empleos, pero no puede progresar a menos que éstos se basen en las posibilidades de la alta tecnología. La capacidad de innovación dentro de la técnica y en la relación con el cliente reemplaza desde ahora la racionalización y las economías de escalas como fuerza impulsora de la economía.

El carácter externo de un número cada vez mayor de funciones auxiliares: modifica la naturaleza misma de las organizaciones. El verdadero valor añadido que esta aporta se encuentra en la concepción de servicio e integración y no en el procesamiento de los medios materiales.

La globalización de la economía: que amplía y acelera la competencia, implica cada vez más posibilidades de deslocalización de las actividades humanas.

La noción de necesidad pierde su significado: En adelante, ya no parece ser posible ni útil planificar el futuro, o simplemente elaborar una estrategia a partir de la evaluación a priori de las necesidades a satisfacer, día a día se descubre cuán peligroso es limitarse a los mercados cautivos.

La aceleración del cambio en un mundo en permanente competencia: pone en peligro la estabilidad de las grandes empresas. La lucha ya no tiene por objeto adquirir unas rentas de situación duradera, sino asegurarse una capacidad de innovación y de renovación.

Así como la lógica de la sociedad industrial estuvo marcada por “producción masiva – consumo masivo”, la nueva lógica que se empieza a generar tiene su predominio en “alta tecnología – servicios”. Evidentemente, el control de gestión no va a desaparecer: se seguirá calculando cómo minimizar los márgenes de la relación costo – beneficios y maximizar la rentabilidad sobre la inversión. Pero la racionalización y el cálculo perderán importancia en relación con aquello que no es tanto de nuestro dominio, como la movilización de los recursos humanos para la elaboración y aplicación de las innovaciones indispensables para la supervivencia, y por una relación diferente, más productiva, con el cliente.

Cuatro son los elementos esenciales cuya interrelación permite hablar de una nueva lógica:

En primer lugar, un sistema de producción acelerada, la capacidad de innovar pasa a ser la principal cualidad por encima de la capacidad de racionalizar. Los métodos de racionalización están tan bien asimilados que ya no marcan la diferencia. Debemos mantener la atención sobre ellos, sobre todo en caso de que puedan y deban ser mejorados. Pero es la capacidad de innovar al mismo tiempo en el producto, en la técnica, y en la relación con el cliente, lo que conducirá al éxito.

Por otro lado, la noción de necesidad se desvanece, y el servicio al cliente se convierte en lo esencial. La oferta puede crear una necesidad, no por condicionamiento de la demanda, sino por una mejor comprensión de las capacidades del cliente y por una mejor relación simbiótica con él. Las relaciones entre servicios y tecnología pasan a ser esenciales

El segundo elemento consiste en la inversión de la relación cantidad – calidad. La lógica de la sociedad industrial se basaba en la cantidad. Por supuesto, la calidad tenía su precio, sus condiciones y sus funciones, pero es respecto a la cantidad como se establecen las medidas y se estructura el razonamiento. Además, aunque no se quiera reconocer, se pensaba que la cantidad debía necesariamente generar calidad.

El tercer elemento radica de ahora en adelante en el protagonismo de los recursos humanos. En un sistema cuantitativo: “producción en masa – consumo en masa”, los recursos humanos se valoran únicamente desde el punto de vista de los números y de la adaptabilidad de la lógica productivista. Los empleados son intercambiables, al igual que los clientes.

La capacidad de innovar, de desarrollar nuevos servicios y de conseguir una calidad cada vez mayor, no depende sólo de la inversión material, sino fundamentalmente de la inversión inmateral,

EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO Y EL TRABAJO EN REMOTO

Cuando se comenzó a implementar el teletrabajo, las empresas incurrieron en prácticas negativas como el teletrabajo absoluto, que significa trabajar fuera de la oficina más del 80% de la semana laboral, lo que provocó el aislamiento y la desconexión en la cultura corporativa en los funcionarios que participaban de esta iniciativa. Este modelo fue cambiando con el tiempo dando paso al llamado: trabajo en remoto, trabajo flexible, smart working, agile working y otras denominaciones, que fomentan la transferencia de información.

La diferencia entre los términos mencionados anteriormente “Teletrabajo” y “Trabajo en remoto”, radica en que en el primero la actividad laboral se realiza

principalmente en el domicilio del trabajador o en un lugar elegido por él, alternándolo con desarrollo directamente en la empresa, por el contrario el segundo término se refiere a que el trabajador puede escoger donde y como resulta más eficiente su trabajo, lo que implica flexibilidad de horario, movilidad, confianza y autogestión de los profesionales.

Para que exista el trabajo en remoto es necesario que exista una cultura organización con los siguientes elementos:

Confianza y Madurez: Es necesario que exista una confianza mínima del empleador hacia la labor que realiza el funcionario, y que este último lo sepa, fomentando su creatividad y compromiso y permitiéndole asumir con madurez los desafíos. Por el contrario, si no existe confianza se generan situaciones de abuso y de control excesivo.

Liderazgo Ejemplarizante: Los cambios deben comenzar desde arriba, los directivos de la empresa deben estar dispuestos a ser los primeros en generar este cambio, aprendiendo maneras innovadoras de liderazgo y fomentando en los trabajadores la planificación y anticipación, las herramientas colaborativas, las reuniones virtuales y la orientación a resultados.

Planificación: Cuando existe este elemento, el trabajo remoto se puede realizar con éxito, ya que se pueden anticipar situaciones que ponen en riesgos los objetivos planteados.

Transversalidad en la Comunicación: Normalmente la comunicación se proporciona en espacios informales como comedores, pasillos, ascensores. Es por eso que en el contexto de trabajo en remoto, este punto debe tener aún más relevancia, ya que no existirán estos espacios físicos. La información se debe entregar de manera formal, y por un medio al que todos los funcionarios tengan acceso.

Orientación al Éxito o Resultados: Para poder llevar a cabo este elemento, en primer lugar se deben poner en marcha todos los elementos anteriores, además de fomentar herramientas que permitan el feedback entre compañeros y superiores, herramientas colaborativas y de gestión de proyectos.

Es de vital importancia que una empresa se auto diagnostique con respecto a los 5 elementos de cultura organizacional mencionados anteriormente al implementar el trabajo en remoto, y en caso de no cumplir con todos estos puntos esenciales, deberá solicitar alguna asesoría profesional.

EL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS DE SUS BENEFICIOS Y BARRERAS

El Libro Blanco del Teletrabajo en su Edición I. Una nueva forma flexible de trabajo (ROBERTO MARTINEZ), se refiere a que el teletrabajo no tiene una definición específica, sino que para entenderlo, se deben conocer sus características:

1. Una actividad Laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

Al ver las características que presenta el libro citado el trabajo remoto parece ser muy beneficioso para la organización y para el trabajador. En cuanto a los beneficios para la organización dice lo siguiente:

- Aumento de la productividad
- Reducción de costes en la planta física
- Reducción del absentismo
- Reducción de dotación de empleados
- Preferencia de un empleo con flexibilidad sobre otro que no tiene
- Mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo
- Promueve la inclusión social
- Aporta a la mejora de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación
- Impulsa el uso de nuevas tecnologías

Los beneficios planteados por el autor, presentan una serie de barreras en Chile. La crisis sanitaria trajo consigo una crisis económica auestas, la que de acuerdo a los resultados de la **Encuesta Nacional de Empleo del trimestre febrero-abril de 2020 publicada por el INE**, la tasa de desocupación nacional en dicho periodo fue de un 9,0%. **(ESTADISTICAS, 2020)**.

Aunque es materia de investigación, las encuestas indican que las organizaciones están reduciendo sus costos en el personal. La calidad de vida de los trabajadores está siendo afectada, ya que las condiciones laborales no son las mismas para todos.

EVALUACIÓN SISTEMA DE TELETRABAJO DEL INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL INAPI

El Instituto Nacional de Propiedad Intelectual INAPI, fue el primer servicio público de Chile en operar con teletrabajo, lo menciona un escrito del Servicio Civil “Buena Práctica Laboral – Conciliación”. Esta modalidad se instauró con la finalidad de ofrecer al mundo público la posibilidad de elevar el desempeño institucional, mejorar la conciliación de roles y la calidad de vida laboral. Entrega flexibilidad y autonomía en el desempeño laboral.

El teletrabajo en INAPI logró que los teletrabajadores mejoraran las relaciones con sus familias. La institución tomó esta forma de trabajo, como una herramienta de retención de cargos. Participa mejor posicionada en el mercado laboral y cuenta con un mayor compromiso. La implementación del teletrabajo promueve la modernización y digitalización de procesos, instala mecanismos de seguimientos de productividad e impulsa la mejora de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

La aplicación del teletrabajo en INAPI, arrojó como resultado una mejora de hasta un 12% en la productividad, un 43% de reducción de ausentismo. Mejor conciliación de roles de parte de los trabajadores. Se impulsa la gestión por objetivos y se clarifica la contribución individual a las metas institucionales. La Contraloría General de la República cumple un rol esencial en la viabilidad jurídica del proyecto de teletrabajo, dada su labor fiscalizadora, es primordial contar con la certeza jurídica de que en su implementación se resguarda a cabalidad el cumplimiento de la normativa vigente.

RIESGOS PSICOSOCIALES

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los riesgos psicosociales son “aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, a los que se llama estrés”.

Los factores psicosociales en el ámbito ocupacional hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo. El estudio de estos factores, especialmente en su afectación negativa hacia los individuos, ha estado ligado al concepto de “estrés”. La evidencia científica sugiere que experiencias continuas de estrés en el trabajo proveen de una importante conexión entre la exposición de los trabajadores a riesgos psicosociales y la aparición de enfermedades (Cox, 1993; Cox, Griffiths, & Rial-González, 200).

Factores para una Clasificación de Riesgos Psicosociales

Existen 6 factores, los cuales están evaluados y validados de acuerdo a la realidad de nuestro país según el Ministerio de Salud.

Factor	Descripción
Organización y condiciones del empleo	Se refiere a la seguridad y estabilidad en el trabajo; formas de comunicación y acceso a la información; relación trabajo y vida familiar; ausentismo por enfermedad; acciones de retorno al trabajo y cumplimiento de normativas de salud y bienestar en el

	trabajo.
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Hace referencia a las posibilidades de desarrollo en el trabajo; la influencia; el control sobre los tiempos de trabajo; la libertad para la toma de decisiones; la integración de la empresa y el sentido del trabajo.
Demandas Psicológicas	Exigencias de tipo cuantitativas; emocionales; de esconder emociones; sensoriales y cognitivas.
Violencia y acoso	Existencia de Situaciones de hostigamiento emocional, físico o sexual.
Relaciones al interior del trabajo	Alude a la existencia de claridad de rol; conflicto de roles; evalúa la calidad del liderazgo; la calidad de la relación con los superiores; el apoyo social de los superiores; calidad de la relación con los compañeros de trabajo y apoyo social de los mismos
Doble presencia	Apunta a las preocupaciones que las tareas domésticas y/o del ambiente familiar producen en el trabajador(a)

Tabla de factores de riesgos, proporcionada por la Asociación Chilena de Seguridad

PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO

El Instituto de Seguridad Laboral presenta una serie de factores de riesgo psicosocial en el teletrabajo y los clasifica de la siguiente forma:

- 1. Trabajo Aislado:** Ocurre que dichas situaciones (aislamiento) pueden producir un desequilibrio en el ser humano y dar lugar a conductas

alteradas y altos niveles de estrés. Este desequilibrio puede presentarse a nivel socio – afectivo y a nivel cognitivo.

- a) A nivel socio – afectivo: en los trabajos rutinarios, la ausencia de otras personas puede implicar aburrimiento o un descenso en la vigilancia y también puede verse alterada la percepción del tiempo.
- b) A nivel cognitivo: la carencia de información, formación o de medios para tomar decisiones, obligan a recurrir la propia experiencia de trabajo. Esta dificultad para tomar decisiones puede llevar, fácilmente, al error, a la inacción o la incertidumbre.

En este punto es necesario recordar la importancia de las relaciones sociales de trabajo

2. Control y autonomía en el trabajo: Suele atribuírsele al teletrabajo la ventaja de permitir al trabajador mayor control y autonomía en el trabajo.

Sin embargo:

- a) Tanto la falta como el exceso de autonomía pueden representar un riesgo para la salud mental.
- b) El ritmo se puede intensificar por demanda de los usuarios, que muchas veces presionan y exigen.
- c) La falta de supervisión y/o control directo puede provocar que el individuo trabaje en exceso y se sobrecargue o, por el contrario, que se trabaje poco.
- d) La supervisión permanente puede generar ansiedad generalizada.

3. Relaciones Sociales: Si bien es cierto que las modernas tecnologías de la información y telecomunicaciones ofrecen posibilidades de apoyo, formación e información en situaciones problemáticas y que la distancia con los compañeros de trabajo y jefes es conveniente para personas con personalidades autónomas o solitarias, el teletrabajador puede sufrir de:

- a) Aislamiento físico y social
- b) Estado de soledad
- c) Un bajo o nulo soporte social por parte de superiores y compañeros
- d) Mala calidad de relación entre compañero y con superiores
- e) Ambigüedad de rol

4. Flexibilidad: La flexibilidad refiere a la organización del tiempo de trabajo y la conciliación vida privada y laboral evidentemente están incluidas en el equilibrio entre trabajo y lo que está por fuera del trabajo. Pero este equilibrio no es fácil y entre los riesgos podemos mencionar:

- a) Se flexibilizan también las relaciones de trabajo
- b) La jornada de trabajo se extiende al teletrabajar
- c) Aumento de la intensidad y ritmo de trabajo
- d) Dificultades para evitar superposiciones de las tareas del trabajo y las domésticas.
- e) Complicaciones en el manejo de los horarios y la alimentación (caos en los horarios de comidas, comer sentado en el escritorio de trabajo).
- f) Desatención de la propia persona (problemas relacionados con el trabajar en pijama, no diferenciar el atuendo de vestimenta).
- g) Mayor probabilidad de que se produzcan interrupciones durante el tiempo de trabajo, por asuntos domésticos y familiares.

5. Competencias / exigencias: Trabajar a distancia del empleador y mediante la utilización de las TIC, requiere del trabajador unas competencias distintas al trabajo tradicional. El teletrabajo usa y depende de las TIC que están en continuo desarrollo y actualización le suponen al

trabajador una continua modernización de equipos y herramientas tecnológicas.

- a) Por el constante avance tecnológico, el teletrabajador requiere adaptarse y capacitarse constantemente lo cual puede presentar aumento de estrés en los trabajadores por tener que estar siempre “actualizados”.
- b) Requiere un autocontrol del tiempo por parte del trabajador.
- c) El teletrabajador puede percibir un desajuste entre las características idóneas para el desempeño de su trabajo y las características de las que él dispone, generando estrés.
- d) Requiere tener autoeficacia para no caer en el tecnoestrés (estrés tecnológico), que provoca disminución del rendimiento, problemas de sueño, dolores de cabeza y musculares, entre otros.
- e) Trabajo bajo condiciones de incertidumbre y ambigüedad, porque en la prestación de servicios aparecen con frecuencia contingencias imprevistas y complejas.

6. **Conciliación vida privada y laboral:** si bien una de las características que suele atribuirse al teletrabajo es la posibilidad de mejorar la calidad de vida al permitir una mejor conciliación de la vida privada y laboral, también los teletrabajadores expresan:

- a) Dificultades para conciliar y evitar la superposición de las tareas del trabajo y las tareas domésticas.
- b) No siempre se cuenta con una delimitación del espacio físico de trabajo. Complicaciones en el manejo de los horarios.
- c) Desatención de la propia persona (trabajar en pijama, no diferenciar el atuendo de vestimenta).

- d) Desorden alimentario dado el fácil acceso a la comida en cualquier momento de la jornada, la ingesta de comida a deshoras, lo que junto al sedentarismo puede conducir a una obesidad funcional que desemboque en enfermedades cardiovasculares, hipertensión, trastornos gastrointestinales, etc.).

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

La investigación se realizará con un tipo de estudio cualitativo y exploratorio, ya que busca indagar de manera innovadora en las características que debe tener el teletrabajo en situación de pandemia en la ONEMI, contribuyendo en identificar conceptos promisorios y preparando el terreno para futuras investigaciones.

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos de la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, sexta edición).

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, sexta edición).

UNIVERSO Y MUESTRA

Como se señala en el punto anterior la investigación se llevará a cabo en la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior ONEMI, específicamente en la Dirección Regional Metropolitana. El universo y muestra sobre quien recaerá esta investigación, serán los 15 funcionarios que trabajan en dicha Dirección.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El camino a utilizar para ir en búsqueda de los datos, será la aplicación de una encuesta.

Posterior a la elección del método, el registro de los datos entregados por la encuesta, nos permitirá definir como trataremos dichos datos.

A partir de la encuesta, recogeremos la media o mayoría. Los porcentajes de preferencia que tiene el universo escogido respecto del teletrabajo en situación de pandemia.

ENCUESTA

PREGUNTAS

AFIRMACIÓN	
1	Cuento con todo el equipo necesario para realizar mi trabajo desde casa.
2	Tengo un lugar específico para realizar el trabajo desde la casa.
3	Sigo un horario regular de trabajo en casa.
4	Actualmente me siento más optimista que en marzo (inicio de la pandemia).
5	Me gusta trabajar desde la casa
6	Tengo un espacio tranquilo y libre en casa para realizar mi trabajo de manera eficiente.
7	Cuento con el apoyo de mi jefe/a para trabajar desde la casa.
8	Siempre el trabajo en la oficina es más productivo que el trabajo desde la casa.
9	Las noticias relacionadas con COVID-19 siempre afectan los niveles de desempeño laboral.
10	Mi equipo de trabajo siempre me apoya al desempeñar mis labores desde la casa.
11	Siempre me comunico con mi equipo de trabajo.
12	En mi equipo de trabajo se utilizan distintas formas de comunicación.
13	Me siento cómodo/a al comunicarme con mi equipo de manera remota.
14	Tengo buena conexión a internet al trabajar desde casa.
15	Siempre prefiero trabajar desde la casa.
16	Siempre me gustaría tener horario mixto (una parte desde la oficina y otra parte desde la casa).
17	Puedo trabajar sin la supervisión directa de un superior.
18	El trabajar desde la casa siempre me mantiene motivado.
19	Siempre soy disciplinado en el trabajo desde la casa.
20	El trabajo desde la casa aumenta mi productividad.
21	¿Cuál es el mayor reto al que te enfrentas actualmente al trabajar desde la casa?
	Ayudar a personas que están enfermas
	Mantener un horario regular
	No tener acceso a las herramientas o a la información necesaria para realizar el trabajo en casa
	Dificultad para comunicarme con mis compañeros de trabajo
	Aislamiento social
	Cuidado de los niños
	Conectividad a internet
	Demasiadas distracciones en el hogar
	Ansiedad general por el impacto del coronavirus en mi vida

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La encuesta nos entrega las percepciones de las personas a quienes se les aplicó, pero no nos explica los motivos, por ello utilizaremos la entrevista para analizar las distorsiones que se generen entre el marco teórico y el marco metodológico.

La entrevista se aplicará a:

- 1) Mauricio Tapia D. – Jefe División Función Administrativa ONEMI.

TEMAS PARA LA ENTREVISTA

Los siguientes puntos, serán los temas a tratar en la entrevista y se seleccionaron de acuerdo al marco metodológico.

1. Flexibilidad horaria.
2. Fatiga, agotamiento, doble presencia, problemas psicológicos.
3. Equipos necesarios, protección personal, tales como, estación de trabajo, silla ergonómica, iluminación correcta.

INVESTIGACIÓN

RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A 13 FUNCIONARIOS DE DIVISION ADMINISTRATIVA ONEMI

PREGUNTAS

AFIRMACIÓN	
1	Cuento con todo el equipo necesario para realizar mi trabajo desde casa.
2	Tengo un lugar específico para realizar el trabajo desde la casa.
3	Sigo un horario regular de trabajo en casa.
4	Actualmente me siento más optimista que en marzo (inicio de la pandemia).
5	Me gusta trabajar desde la casa
6	Tengo un espacio tranquilo y libre en casa para realizar mi trabajo de manera eficiente.
7	Cuento con el apoyo de mi jefe/a para trabajar desde la casa.
8	Siempre el trabajo en la oficina es más productivo que el trabajo desde la casa.
9	Las noticias relacionadas con COVID-19 siempre afectan los niveles de desempeño laboral.
10	Mi equipo de trabajo siempre me apoya al desempeñar mis labores desde la casa.
11	Siempre me comunico con mi equipo de trabajo.
12	En mi equipo de trabajo se utilizan distintas formas de comunicación.
13	Me siento cómodo/a al comunicarme con mi equipo de manera remota.
14	Tengo buena conexión a internet al trabajar desde casa.
15	Siempre prefiero trabajar desde la casa.
16	Siempre me gustaría tener horario mixto (una parte desde la oficina y otra parte desde la casa).
17	Puedo trabajar sin la supervisión directa de un superior.
18	El trabajar desde la casa siempre me mantiene motivado.
19	Siempre soy disciplinado en el trabajo desde la casa.
20	El trabajo desde la casa aumenta mi productividad.
21	¿Cuál es el mayor reto al que te enfrentas actualmente al trabajar desde la casa?
	Ayudar a personas que están enfermas
	Mantener un horario regular
	No tener acceso a las herramientas o a la información necesaria para realizar el trabajo en casa
	Dificultad para comunicarme con mis compañeros de trabajo
	Aislamiento social
	Cuidado de los niños
	Conectividad a internet
	Demasiadas distracciones en el hogar
	Ansiedad general por el impacto del coronavirus en mi vida

VARIABLES

VARIABLES

Variable 1: Espacio de trabajo

Variable 2: Herramientas para realizar el trabajo

Variable 3: Horario de trabajo

Variable 4: Equipo de trabajo y Jefatura

Variable 5: Sentimientos respecto al teletrabajo

Variable 6: Motivación y Productividad

RESULTADOS

AFIRMACIÓN	TOTOALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
1 Cuento con todo el equipo necesario para realizar mi trabajo desde casa.	2	6	2	3		13
2 Tengo un lugar específico para realizar el trabajo desde la casa.	3	7	3			13
3 Sigo un horario regular de trabajo en casa.	1	5	1	6		13
4 Actualmente me siento más optimista que en marzo (inicio de la pandemia).	3	3	6		1	13
5 Me gusta trabajar desde la casa	3	7	3			13
6 Tengo un espacio tranquilo y libre en casa para realizar mi trabajo de manera eficiente.	4	6	2	1		13
7 Cuento con el apoyo de mi jefe/a para trabajar desde la casa.	7	6				13
8 Siempre el trabajo en la oficina es más productivo que el trabajo desde la casa.	1	3	1	8		13
9 Las noticias relacionadas con COVID-19 siempre afectan los niveles de desempeño laboral.		4	4	3	2	13
10 Mi equipo de trabajo siempre me apoya al desempeñar mis labores desde la casa.	4	9				13
11 Siempre me comunico con mi equipo de trabajo.	5	7		1		13
12 En mi equipo de trabajo se utilizan distintas formas de comunicación.	6	7				13
13 Me siento cómodo/a al comunicarme con mi equipo de manera remota.	1	9	1	2		13
14 Tengo buena conexión a internet al trabajar desde casa.	2	7	2	2		13
15 Siempre prefiero trabajar desde la casa.		5	5	3		13
16 Siempre me gustaría tener horario mixto (una parte desde la oficina y otra parte desde la casa).	3	9		1		13
17 Puedo trabajar sin la supervisión directa de un superior.	7	6				13
18 El trabajar desde la casa siempre me mantiene motivado.	4	4	4	1		13
19 Siempre soy disciplinado en el trabajo desde la casa.	6	6	1			13
20 El trabajo desde la casa aumenta mi productividad.	2	4	6	1		13

¿Cuál es el mayor reto al que te enfrentas actualmente al trabajar desde la casa?	N°
Ayudar a personas que estan enfermas	1
Mantener un horario regular	6
No tener acceso a las herramientas o a la información necesaria para realizar el trabajo en casa	2
Dificultad para comunicarme con mis compañeros de trabajo	
Aislamiento social	1
Cuidado de los niños	1
Conectividad a internet	1
Demasiadas distracciones en el hogar	
Ansiedad general por el impacto del coronavirus en mi vida	
Total	12

ANALISIS DE RESULTADOS SEGÚN VARIABLES

Variable 1: Espacio de trabajo

Pregunta 2.- Tengo un lugar específico para realizar el trabajo desde casa.

Pregunta 6.- Tengo un espacio tranquilo y libre en casa para realizar mi trabajo de manera eficiente.

La mayoría de los encuestados cuenta con un espacio cómodo en su hogar, específico para realizar su trabajo. Cuentan con una sala o tipo de oficina. Un espacio cómodo y acorde. Aun existiendo un espacio de trabajo, esto no determina la preferencia de la persona. Es una variable interviniente, si está fantástico, si no, puede transformarse en una variable que influye en la decisión de trabajar o no en la casa.

Variable 2: Herramientas para realizar el trabajo

Pregunta 1.- Cuento con todo el equipo necesario para realizar mi trabajo desde casa.

Pregunta 14.- Tengo buena conexión a internet al trabajar desde casa.

Respecto a las herramientas, la mayoría cuenta con ellas, computador, silla, impresora, entre otros, sin embargo, en lo relacionado a la conexión a internet, están de acuerdo, pero de forma más neutral, ya que es algo que no depende de ellos, donde además las compañías que entregan este servicio se han visto superadas con cantidad de gente conectada. Por lo tanto, al no tener dificultades para acceder al trabajo remoto, les permite tener en general al grupo tener un muy buen acercamiento al teletrabajo. Es relevante el impacto de tener las herramientas adecuadas para realizar el trabajo, en como se mire el teletrabajo.

Variable 3: Horario de trabajo

Pregunta 3. Sigo un horario regular de trabajo desde casa. Pregunta 16.- Siempre me gustaría tener horario mixto (una parte desde la oficina y otra parte desde la casa).

Pregunta 21.- ¿Cuál es el mayor reto al que te enfrentas actualmente al trabajar desde casa? La respuesta con mayor porcentaje fue “Mantener un horario regular”.

A pesar de estar en casa, todo tiene dificultades, eso se puede apreciar en esta pregunta. El beneficio de tener un horario de trabajo es que se pueden realizar otras actividades posteriores al horario de salida, sin embargo los funcionarios y funcionarias prefieren estar en casa, aunque trabajen más horas de las correspondientes, aunque esto pueda afectar su salud.

El teletrabajo en estos funcionarios ha significado trabajar fuera del horario de oficina, lo que se considera como una flexibilidad, ya que se cumple con las funciones sin necesariamente tener un horario definido. Esto, a pesar del agotamiento que puede producir, hace que la mayoría de los encuestados preferiría trabajar con un horario mixto.

Variable 4: Equipo de trabajo y Jefatura

Pregunta 7.- Cuento con el apoyo de mi jefe/a para trabajar desde la casa.

Pregunta 10.- Mi equipo de trabajo siempre me apoya al desempeñar mis labores desde la casa.

Pregunta 11.- Siempre me comunico con mi equipo de trabajo.

Pregunta 12.- en mi equipo de trabajo se utilizan distintas formas de comunicación.

Pregunta 13.- Me siento cómodo/a al comunicarme con mi equipo de manera remota.

La comunicación y el apoyo de parte de los compañeros/as de trabajo y/o equipo, además del de la jefatura, es en gran parte buena en los encuestados. Se han sentido acompañados y respaldados en este proceso. Casi el 80% de los encuestados está de acuerdo con las afirmaciones. Estando dadas las condiciones para que se dé el teletrabajo, este funciona bien. En este punto se está reconociendo aquellas condiciones que permiten que el teletrabajo funcione de manera exitosa.

El teletrabajo podría afectar el clima laboral de los trabajadores, eso era el supuesto de esta investigación. Esto no lo invalida.

Variable 5: Sentimientos respecto al teletrabajo

Pregunta 4.- Actualmente me siento más optimista que en marzo (inicio de la pandemia).

Pregunta 5.- Me gusta trabajar desde la casa.

Pregunta 9.- Las noticias relacionadas con COVID-19 siempre afectan los niveles de desempeño laboral.

Pregunta 15.- siempre prefiero trabajar desde la casa.

En relación con los sentimientos que ocasiona el teletrabajo en esta situación de pandemia, es variada. La opinión es neutral, ya que a algunos les desmotivan las noticias relacionadas con la contingencia y a otros no. Por lo mismo, no todos se sienten más optimistas que al inicio de esta situación.

Variable 6: Motivación y Productividad

Pregunta 8.- Siempre el trabajo en la oficina es más productivo que el trabajo desde casa.

Pregunta 17.- Puedo trabajar sin la supervisión directa de un superior.

Pregunta 18.- El trabajar desde la casa siempre me mantiene motivado.

Pregunta 19.- Siempre soy disciplinado en el trabajo desde la casa.

Pregunta 20.- El trabajo desde la casa aumenta mi productividad

La mayoría de los funcionarios consideran que la productividad no es mayor trabajando en la oficina versus el trabajo desde casa y que pueden trabajar de forma disciplinada y sin la necesidad de estar siendo constantemente supervisados. Desde la teoría del liderazgo, modelo situacional, si el grupo es maduro y el jefe es democrático, el grupo se despliega y tiene el máximo desempeño. Si el jefe es autoritario, el grupo se destruye. No solo se refiere a la supervisión del jefe, sino de la institución en general. El trabajo los mantiene motivados, la respuesta es positiva. En cuanto a la disciplina, son todos autodisciplinados. En cuanto a la productividad, la mitad está de acuerdo y la otra mitad está en desacuerdo.

Las preguntas 6 y 8 son las que tienen mayor porcentaje de respuestas en desacuerdo y tienen directa relación con la productividad del trabajo remoto y de los horarios en que se realiza dicho trabajo, el que no necesariamente es continuado. Estas dos preguntas, serán utilizadas para ir más a fondo en el siguiente paso que es la entrevista.

CONCLUSIONES

Los 13 funcionarios de la División Administrativa de ONEMI que respondieron a la encuesta tuvieron un alto grado de aceptación al teletrabajo. Lo prefieren por sobre el trabajo presencial y la mayoría optaría por un horario mixto, en el que pudieran estar trabajando unos días desde casa y otros días desde la oficina. Consideran que la productividad no dice relación con el lugar donde se realicen las tareas, sino que se puede trabajar de forma disciplinada, sin la necesidad de ser supervisados constantemente por su jefatura. En general las variables evaluadas tienen respuestas positivas. El problema principal en el que coincidieron los funcionarios fue el horario en que se realiza el trabajo. No existe el horario de oficina, por ello se trabaja hasta altas horas de la noche.

En relación con el marco teórico presentado, el demostrar que la productividad es alta trabajando desde casa, podría considerarse como un elemento importante para hacer del teletrabajo una forma de trabajo efectiva y completa.

Un punto crítico que arrojó esta encuesta, el que debe tratarse para disminuir los riesgos psicosociales que puedan producirse con el teletrabajo en esta situación de pandemia, es el horario de trabajo. Si bien el trabajo se realiza, a veces se trabajan más horas de las correspondientes y el trabajador suele estar disponible 24/7. Esta situación en el largo plazo trae consigo estrés y cansancio. La última pregunta de la encuesta respalda lo expuesto, dado que de las 9 opciones entregadas como respuesta a ¿Cuál es el mayor reto al que te enfrentas actualmente al trabajar desde casa?, la mayoría de los trabajadores eligió “Mantener un horario regular”.

ENTREVISTA

El presente estudio busca ver qué aspectos debe tener el teletrabajo en situación de pandemia para evitar riesgos psicosociales, específicamente en ONEMI.

En este contexto y en vista de los resultados entregados por la encuesta realizada a 13 funcionarios de la División Administrativa de la ONEMI, es que se le realizó una breve entrevista al Jefe de la División de Función Administrativa Sr. Mauricio Tapia, para aclarar ciertas dudas que nacieron a raíz de la entrevista.

1.- Los factores de riesgo psicosocial no están afectando a los/as trabajadores/s de ONEMI, ¿Esto ocurrirá en el conjunto del Servicio Público?

Cada equipo es distinto porque tiene contextos distintos, personas distintas responsabilidades distintas, por lo cual si hay riesgos psicosociales que están afectando a distintos trabajadores de la institución.

2.- Los/as trabajadores/as, han indicado que no cumplen un horario regular, por distintas funciones que deben realizar en la casa, como por ejemplo el cuidado de los hijos/as. Aun así, indican que son productivos y que no necesariamente se es más productivo trabajando desde la oficina ¿Cómo evalúa usted esta situación?, considerando que el/la funcionario/a trabaja muchas veces hasta altas horas de la noche para cumplir con las tareas encomendadas.

Yo soy un convencido que la administración pública debe apuntar a la administración por objetivos, hoy la gente se preocupa de cumplir sus trabajos en menores tiempos para apoyar o compartir más con la familia, no por que el trabajador esté más en la oficina cumplirá mejor sus trabajos.

Cada uno si debe velar por no extender sus jornadas laborales por más del tiempo necesario ni en jornada inhábiles o de descanso, creo que esa parte tiene que ser un aprendizaje en la coordinación de las personas.

3.- Los/as funcionarios/as indican que cuentan con el equipo necesario y el espacio específico para trabajar desde casa. En cuanto a lo primero, ¿La institución entregó herramientas de trabajo a cada funcionario para que no tuvieran inconvenientes en el desarrollo de sus funciones?

La institución facilitó desde computadores internet y sillas ergonómicas para todo aquel funcionario que señaló que no tenía acceso en su domicilio a estas cosas.

CONCLUSIONES FINALES

Respondiendo a la pregunta de investigación y asociando el marco teórico con el marco metodológico y con los resultados obtenidos en la encuesta y posteriormente en la entrevista, es que podemos concluir lo siguiente:

Las características que debe tener el teletrabajo en pandemia, específicamente en la ONEMI, siempre deben estar orientadas a cumplir con las condiciones que les permitan a los funcionarios realizar sus actividades laborales de la mejor manera posible, evitando riesgos psicosociales y problemas de salud.

Según la investigación, la mayoría de los funcionarios se encuentra conforme con los espacios físicos y con las herramientas que poseen en sus hogares para trabajar, y esto se debe a que la ONEMI les facilitó computadores, internet, sillas

ergonómicas, a todos aquellos funcionarios que lo solicitaron. Por lo tanto, se cumple con las condiciones para realizar un teletrabajo adecuado.

Por otra parte, debemos señalar que esta investigación se realiza en un periodo de pandemia, lo que según las proyecciones se extenderá durante el año 2021, y con ello también se extenderá el teletrabajo. A pesar de que las medidas implementadas por ONEMI mencionadas en el párrafo anterior, permiten el buen funcionamiento, se considera necesario que exista una entidad reguladora, en este caso una mutuaría, que revise y certifique que el lugar cumpla con las condiciones necesarias.

Existe una flexibilidad en el horario de trabajo, los funcionarios deben desarrollar distintas actividades relacionadas con el hogar, lo que les permitirá organizarse y trabajar en los horarios que a ellos más les acomode, lo que también influye de manera positiva en la productividad, sin embargo, el horario de trabajo se puede extender hasta altas horas de la noche, lo que finalmente va desencadenar en más de un riesgo psicosocial.

Con los recursos comunicacionales que existen hoy en día, como las plataformas de zoom, teams, meet, etc., los funcionarios tienen la posibilidad de comunicarse fácilmente, concertar reuniones de trabajo, lo que favorece aún más la productividad y fortalece los equipos de trabajo.

No se puede analizar el teletrabajo del sistema público en su totalidad, ni tampoco a la ONEMI en general, ya que todos los departamentos con sus equipos de trabajo son distintos, únicos, con personas distintas y también con responsabilidades distintas, por lo que en ONEMI en general pueden existir riesgos psicosociales más evidentes, que los mencionados anteriormente y que corresponden específicamente a la División de Función Administrativa.

