



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA, GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

“EL TELETRABAJO Y SUS EFECTOS EN LAS Y  
LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL”

Alumna: Camila González Guerrero  
Profesora Guía: Hilda Carrera Gamonal

Opta al título de Administradora Pública;

## Índice

Introducción .....	3
Antecedentes de la organización .....	4
Descripción General de la Institución .....	4
VISIÓN .....	5
MISIÓN.....	6
Estructura .....	6
Organigrama.....	6
Mapa de Procesos.....	7
Fundamentación de la Investigación .....	8
Pregunta de Investigación .....	9
Justificación de la Investigación .....	9
Objetivo General de la Investigación .....	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Teórico .....	11
1. El Teletrabajo.....	12
2. Beneficios del Teletrabajo .....	16
3. Modalidades de Teletrabajo.....	18
4. El Teletrabajo en la organización y sus efectos en las personas.....	19
Marco Metodológico .....	23
1. Tipo de Investigación:.....	23
2. Nivel de Estudio.....	23
3. Población y Muestra .....	23
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	25
5. Técnicas de análisis y procesamiento de la información.....	25
Resultados .....	26
Pregunta Abierta.....	36
Conclusiones: .....	37
Bibliografía.....	39
Anexo 1: Encuesta.....	40

## Introducción

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones públicas es su adaptación a los cambios sociales, administrativos y tecnológicos que enfrentan (Osborne & Brown, 2005). Esto requiere que dichas organizaciones innoven y adopten nuevas prácticas de gestión que rompan la forma tradicional de entender el trabajo en el Estado (Osborne & Brown, 2005; de Vries, Tummers & Bekkers, 2018).

La actual situación de Pandemia COVID-19, vino a acelerar los procesos de cambio en la forma de trabajo, incorporando la modalidad de Teletrabajo, en los diversos Servicios Públicos y organizaciones privadas del país. Es así, que la Contraloría General de la República, en marzo de 2020, instruyó a sus funcionarios y a otras instituciones públicas a adoptar el trabajo remoto, como medida preventiva. Lo que posteriormente ha sido complementado con instrucciones gubernamentales para avanzar en este camino.

La experiencia del Teletrabajo o Trabajo Remoto, ha tenido diferentes impactos en los Servicios Públicos, algunos se han podido adaptar relativamente rápido a la nueva modalidad, esto porque algunos, como el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI), ya habían avanzado anticipadamente en estos cambios o porque las actividades que realizan permiten la adaptación relativamente simple. Sin embargo, otras organizaciones, no estaban preparadas aún para un cambio tan profundo en su manera de gestionar, ya sea porque, la estructura tecnológica aún es deficiente o porque se ha complicado la adaptación de las personas al nuevo sistema.

Sea cual sea la experiencia que han vivido las organizaciones, quedan aún elementos que no se han analizado en profundidad, como es la situación personal que han experimentado los trabajadores. Se conocía desde antes de la pandemia que había riesgos psicosociales a los cuales estaban expuestos muchos trabajadores, en particular, el estrés laboral o síndrome Burnout, o la Doble Presencia, que particularmente afecta a las mujeres, dado la atención de hijos menores y cuidados del hogar, situación que culturalmente en Chile aún es compleja.

En este contexto, el presente trabajo de investigación, tiene como propósito general, indagar acerca de cómo el Teletrabajo ha afectado a los y las trabajadoras de un Servicio Público,

centralizado, como es la Dirección General de Aeronáutica Civil, en su vida familiar, laboral y personal, tratando de determinar causales y también propuestas para conciliar la vida personal con esta nueva modalidad de trabajo, que creemos vino para quedarse en las organizaciones públicas y privadas.

## Antecedentes de la organización

### Descripción General de la Institución

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) ([www.dgac.gob.cl](http://www.dgac.gob.cl)), fue creada mediante Decreto Supremo N°1312 de 28.MAR.1930, cuya Ley Orgánica es la N° 16.752 del año 1968. La DGAC es un Servicio Público dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, cuya principal función es la dirección y administración de los aeródromos públicos y de los servicios destinados a la ayuda y protección de la navegación aérea. En la misma Ley se señala que dependerán de la DGAC la Dirección Meteorológica de Chile y la Escuela Técnica Aeronáutica.

La DGAC tiene como misión “Normar y fiscalizar la actividad aérea que se desarrolla dentro del espacio aéreo controlado por Chile y aquella que ejecutan en el extranjero empresas aéreas nacionales; desarrollar la infraestructura aeronáutica en el ámbito de su competencia; y prestar servicios de excelencia de navegación aérea, meteorología, aeroportuarios y seguridad operacional, con el propósito de garantizar la operación del Sistema Aeronáutico en forma segura y eficiente”.

La red aeroportuaria de Chile se encuentra conformada por 343 aeropuertos y aeródromos y 117 helipuertos distribuidos desde Arica a la Antártica, incluyendo los territorios insulares. La DGAC, administra directamente 106 de ellos (propiedad fiscal), 50 de los cuales informaron tráfico de aeronaves el año 2019, en 6 de estos de manera esporádica, brindando servicios aeroportuarios y de navegación aérea, además de ejercer labores de fiscalización y control, las que realiza también en la totalidad de la Red Aeroportuaria Nacional.

La DGAC presta los siguientes servicios al Sistema Aeronáutico Nacional (SAN): Servicios de Normativa Aeronáutica y Meteorológica, Servicios de Seguridad Operacional, Servicios

Aeroportuarios, Servicios de Navegación Aérea, Servicios de Meteorología, y Servicios de Gestión Interna. Además, ofrece servicios a diversas actividades productivas del país, como son: la Minería, Agricultura, Ganadería, Pesca y Turismo, entre otras. Para realizar la prestación de los servicios indicados anteriormente, la DGAC contó con una dotación efectiva, al 31 de diciembre de 2019, de 4.456 funcionarios, distribuidos desde Arica a la Antártica, incluyendo el territorio insular.

Dentro de los principales clientes de la DGAC se encuentran: Pilotos (Alumno Piloto, Piloto Privado, Piloto Comercial, Piloto de Transporte de Línea), Líneas Aéreas (Empresas de Transporte Público y Carga Nacional e Internacional, Empresas Aéreas, Clubes Aéreos, Auxiliares de Cabina (Personal de vuelo, titular de licencia, encargada del cuidado y seguridad de las personas o cosas que se transportan en una aeronave), Concesiones Aeroportuarias y Aeronáuticas y Centros de Mantenimiento Aeronáutico (Centro de Mantenimiento Aeronáutico Nacionales e Internacionales).

En el año 2019, según datos proporcionados por la Junta de Aeronáutica Civil (JAC), en el país se registraron un total de 26.086.612 pasajeros transportados (nacionales e internacionales) en vuelos comerciales regulares, de los cuales 11.101.107 fueron pasajeros internacionales y 14.985.505 fueron pasajeros nacionales. A nivel de operaciones aéreas durante el año 2019 el Sistema Estadístico de Tráfico Aéreo (SETRA) registró un total de 589.733 operaciones de tráfico de aeronaves comerciales y no comerciales, a lo largo del país.

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), desarrolla periódicamente un proceso de Planificación Estratégica, estableciendo en el último Plan (2016-2023), las siguientes definiciones estratégicas:

## VISIÓN

“Ser un servicio público de excelencia, capaz de anticiparse a los cambios de la industria, garantizando las condiciones para el desarrollo seguro, eficiente y sustentable de las actividades aeronáuticas del país”.

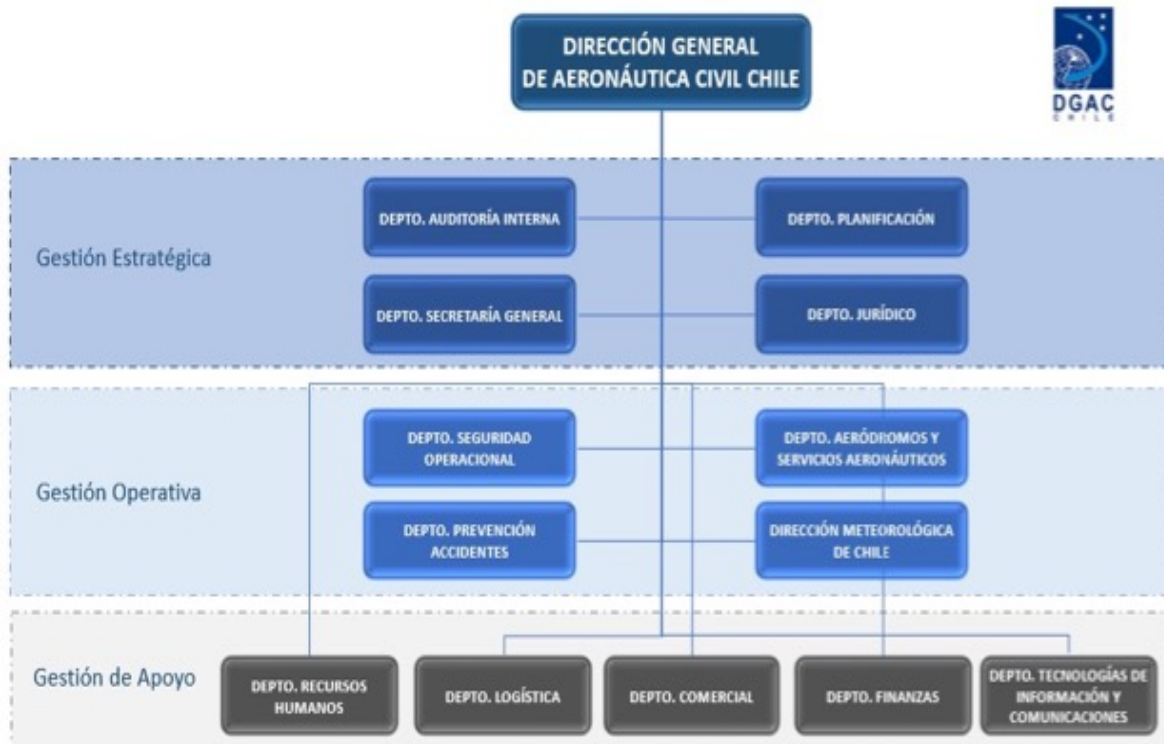
## MISIÓN

“Normar y fiscalizar la actividad aérea que se desarrolla dentro del espacio aéreo controlado por Chile y aquella que ejecutan en el extranjero empresas aéreas nacionales: desarrollar la infraestructura aeronáutica en el ámbito de su competencia y prestar servicios de excelencia de navegación aérea, meteorología, aeroportuarios y seguridad operacional, con el propósito de garantizar la operación del Sistema Aeronáutico en forma segura y eficiente”.

## Estructura

Para cumplir con su misión, la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), está dotada de una estructura robusta, compuesta por un Director General y trece Directores.

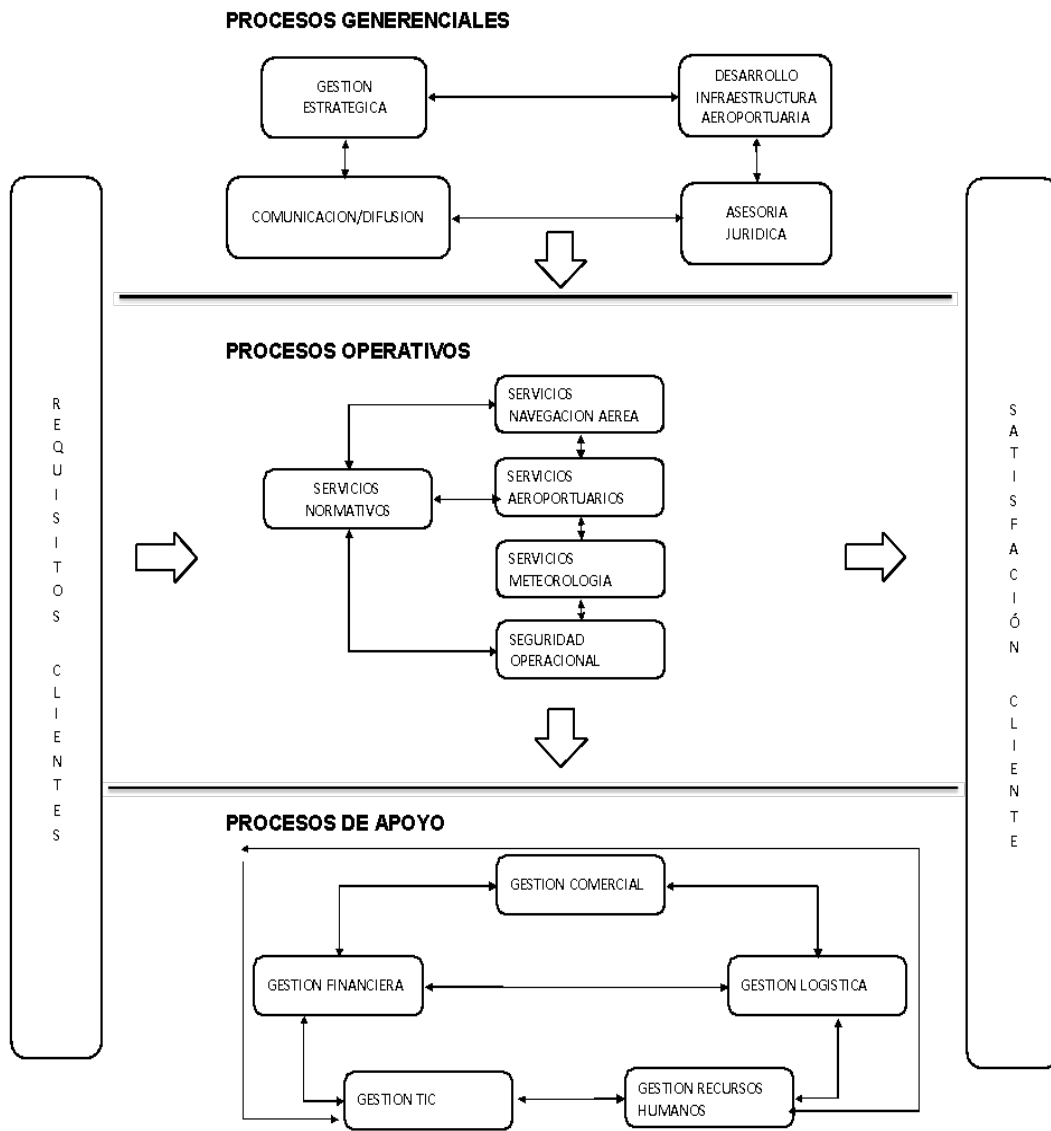
## Organigrama



Fuente: Elaboración propia

# Mapa de Procesos

En el siguiente mapa de procesos, se identifican los procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo, mostrando sus interrelaciones, entradas y salidas del sistema.



Fuente: Mapa de Procesos DGAC, 2018

## Fundamentación de la Investigación

La DGAC, producto de la pandemia y con el propósito de prevenir la salud de las y los funcionarios, a partir de marzo de 2020, adoptó la modalidad de Teletrabajo en las organizaciones internas administrativas. Situación que se ha mantenido hasta la fecha de la presente investigación.

El impacto esta nueva forma de gestionar el trabajo, ha sido evaluado por las jefaturas internas como positivo, en términos de que se ha podido mantener la continuidad del servicio, tanto en lo operativo (Aeródromos y Aeropuertos), como en la gestión administrativa. Sin embargo, como se adelantaba en la introducción, no se ha evaluado el impacto de esta modalidad en las personas.

Desde la mirada de la investigadora, que trabaja en este servicio, ha podido percibir, tanto en su experiencia personal, como en la de funcionarios de su área de trabajo, que el Teletrabajo ha tenido efectos en la vida familiar, laboral y personal de las y los trabajadores, en términos de observar estrés, asociado a jornadas extensas, sin horarios definidos, Doble Presencia, al tratar de conciliar las responsabilidades del hogar, con el trabajo, estrés por sensación de aislamiento, sedentarismo y además externalidades negativas, al asumir gastos de insumos, elementos tecnológicos y servicios, para dar satisfacción a las obligaciones que demanda el trabajo en esta modalidad, sin recibir ningún apoyo económico de la institución.

Además de lo indicado en el párrafo anterior, si bien, la institución, como en todos los Servicios Públicos del país, ha mantenido las remuneraciones, no ha desarrollado un proceso de adaptación al cambio, que permita a los funcionarios ajustarse paulatinamente a la nueva modalidad de trabajo, el cambio se produjo disruptivamente, pero luego de este, no se elaboró un acompañamiento y evaluación del impacto. Hasta el día de hoy hay funcionarias y funcionarios que están en su casa y no se tiene información acerca de cual ha sido la experiencia bajo esta nueva forma de gestionar el trabajo.

De acuerdo a lo anterior, la investigación propuesta se hace necesaria y relevante para determinar efectivamente cuales han sido los efectos del Teletrabajo en la calidad de vida de los funcionarios y proponer acciones que puedan aminorar, en parte, estas consecuencias y asegurar que los resultados en la gestión institucional no se deterioren.

## Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación que se plantea en esta investigación es:

**¿Cómo afecta la metodología del Teletrabajo en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los y las trabajadoras de la DGAC?**

Esta pregunta surge de la necesidad de conocer los efectos del Teletrabajo en la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores de la DGAC y determinar, si es necesario, proponer acciones que permitan conciliar la vida laboral, familiar y personal de estos trabajadores.

## Justificación de la Investigación

El presente trabajo se justifica porque es importante conocer los efectos que ha tenido esta metodología de trabajo en una institución de gran tamaño como la DGAC, y de ser necesario, plantear propuestas que permitan reducir los siguientes efectos asociados a esta metodología de trabajo:

- Doble Presencia
- Estrés y ansiedad producto del Teletrabajo
- Horarios de trabajo indefinidos
- Efectos en la salud ocupacional y el bienestar (ergonomía, sedentarismo, aislamiento)
- Deficiencias en la calidad del trabajo
- Externalidades producto del Teletrabajo no consideradas por la organización

Disponer de esta información, permitiría a la organización tomar conciencia de que todo cambio en la forma de trabajo, puede tener consecuencias en las personas y en su desempeño, lo cual debe ser evaluado y desarrollar mejoras prácticas para mantener al personal motivado, fortaleciendo el compromiso con las personas y la organización.

Por otro lado, en mi rol de futura Administradora Pública, considero que analizar este tipo de fenómenos que afectan la gestión de las organizaciones, resulta un aprendizaje muy importante para mi futuro desempeño.

## Objetivo General de la Investigación

Identificar cuales han sido los impactos del Teletrabajo en la calidad de vida laboral y personal de los funcionarios y funcionarias que se desempeñan en modalidad de Teletrabajo en la Escuela Técnica Aeronáutica, en el período marzo 2021-agosto 2021

## Objetivos Específicos

1. Identificar cuales han sido los impactos del Teletrabajo en la calidad de vida laboral de los funcionarios y funcionarias de la Escuela Técnica Aeronáutica.
2. Identificar cuales han sido los efectos del Teletrabajo en la calidad de vida personal de los funcionarios y funcionarias de la Escuela Técnica Aeronáutica.

## Marco Teórico

El trabajo es una de las actividades más importantes y demandantes, tanto psicológica como físicamente para las personas, teniendo efectos muy importantes en su vida personal y familiar (Weinert, 1985).

En particular, Chile se caracteriza por trabajar una gran cantidad de horas, según la medición anual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los chilenos trabajan alrededor de 200 horas más al año, que el promedio de las naciones que integran la institución, y más de 600 horas por sobre el país que menos trabaja, que es Alemania. Chile se ubica 15 puestos debajo del promedio y muy lejos de Estados Unidos, el mejor posicionado.

Un aspecto importante de destacar es cómo afecta a la calidad de vida de los trabajadores el esquema cultural del trabajo en Chile, al respecto el Índice Calidad de Vida (ICV), Sodexo Beneficios e Incentivos, 2018, mostró que el 55% de los trabajadores encuestados dice estar satisfecho con su calidad de vida, el 46%, de los trabajadores se encuentra insatisfecho con su crecimiento individual, mientras que el 41%, manifiesta una falta de reconocimiento dentro de su organización, es decir, la gratificación que los colaboradores obtienen no se relaciona directamente con el esfuerzo que dedican a su trabajo.

En este contexto, el Teletrabajo, surge como una modalidad de trabajo que podría tener otros efectos que aún no se han estudiado en profundidad y que dado su inserción acelerada en las organizaciones requiere de un estudio más profundo.

La legislación chilena, producto de la necesidad de adaptarse a este proceso, debió regular y actualizar el concepto de trabajo a distancia y Teletrabajo, es así que la nueva ley N° 21.220 promulgada en el presente año, que modifica el Código del Trabajo con relación al trabajo a distancia, señala que el trabajo en lugares distanciados es para todo trabajador que colabora con sus tareas, parcial o totalmente, desde lugares que no sean de la organización, como sus hogares. Por su parte el Teletrabajo considera también que los colaboradores realizan el trabajo mediante distintos medios de transmisión remota, tales como computadores, tabletas, o smartphone a disposición del trabajador. Todos los trabajadores que efectúen sus trabajos física o distanciadamente tienen las mismas facultades y derechos, así como también en

seguridad y salud, sin la exposición a riesgos en el lugar donde está realizando el teletrabajo, donde será obligación del empleador realizar una evaluación anual del cumplimiento del programa preventivo (Ley N°21.220, 2020).

Cada trabajador deberá resguardar su salud y seguridad para evitar riesgos en su actividad laboral que puedan perjudicar a su núcleo familiar y demás personas que se encuentren cerca del lugar de teletrabajo. El empleador deberá informar las medidas preventivas para el trabajador que realice sus labores en su hogar o en otro lugar escogido por el colaborador (Ley N°21.220, 2020). El trabajador deberá informar sobre su espacio de trabajo, condición ambiental, orden y aseo. Además, el empleador deberá cumplir con la entrega del mobiliario necesario para desempeñarse, tales como silla, insumos de oficina, una asignación por red de internet, pantalla o computador portátil (Ley N°21.220, 2020).

Esta nueva ley le permite al empleador conocer el contexto de su trabajador, para poder evaluar las condiciones y riesgos psicosociales que existen dentro de la disposición del trabajo a distancia, en el que se puede ver afectada su falta de relación social e interpersonal, trabajo redundante, aislamiento y otras falencias como el tiempo de conexión y su derecho a descanso. El trabajador dispone de su derecho a desconexión por 12 horas continuas dentro de un tiempo de 24 horas, donde su empleador no puede disponer de las funciones o tomar contacto con él, siempre y cuando exista un acuerdo entre estos tomado como horas extras (Ley N°21.220, 2020).

Sin embargo, luego de lo señalado en los párrafos anteriores, en el Sector Público aún no se legisla respecto al Teletrabajo, sólo se han entregado instrucciones generales de buenas prácticas y una Guía de Recomendaciones y Aprendizajes para implementar en Teletrabajo en una Institución Pública (SUCESO, 2019), situación que discrimina respecto de los derechos de otros trabajadores del país.

## 1. El Teletrabajo

El Teletrabajo lo podemos entender como una forma de organizar y llevar a cabo el trabajo, utilizando tecnologías de información en el contexto de una relación contractual o relación

con un empleador, cuando el trabajo que también podría desarrollarse en el recinto del empleador, se desarrolla fuera de esas instancias (Messenger, 2019, pp. 308-309).

El Teletrabajo es un acuerdo laboral que flexibiliza la modalidad de trabajo independizando el desarrollo de tareas laborales de las oficinas habituales de la organización, y permitiendo así que un trabajador realice sus tareas por ejemplo en su hogar, un lugar compartido u otras instalaciones previamente aprobadas por la organización. Es una herramienta que, junto con su potencial para mejorar el desempeño laboral, puede ofrecer una mejor conciliación entre la vida laboral y personal de los funcionarios, pues permite una flexibilidad que contribuye a una mejor calidad de vida, asegurando al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Otras definiciones de teletrabajo, consideran como modelo las entregados por el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (Bruselas 2002) y el Manual de Buenas Prácticas de Teletrabajo, de OIT-MINTRAB Argentina (Buenos Aires 2011), estas son:

**A. Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (Bruselas 2002):** Se enmarca en el contexto de la Estrategia Europea de Empleo y fue suscrito por representantes europeos de sindicatos y empresarios, fijando las dimensiones mínimas a tener en cuenta a la hora de establecer una regulación sobre el teletrabajo en cada país. Estas dimensiones mínimas incluyen:

- Igualdad de derechos con el resto de la plantilla.
- Medidas para la protección de datos.
- Derechos colectivos y representación de los trabajadores.
- Organización, gestión del tiempo y carga de trabajo.
- Salud y seguridad laboral.
- Respeto a la vida privada.
- Carácter voluntario y reversible.
- Regulación sobre el equipamiento.

**B. Convenio OIT N° 177, sobre el trabajo a domicilio, 1996:** “Significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador, a cambio de una remuneración, para elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello”.

**C. En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley N° 1221 de 2008, como:**

“Una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación TIC, para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (Artículo 2, Ley N° 1221 de 2008).

**D. Manual Buenas Prácticas Teletrabajo. OIT-MINTRAB Argentina (Buenos Aires 2011):**

“Promover el teletrabajo en un contexto adecuado desde el punto de vista regulatorio, de la salud, la seguridad, la privacidad, la confidencialidad, el cuidado del medio ambiente y las condiciones laborales del teletrabajo, impulsando esta modalidad para generar nuevas oportunidades de trabajo decente bajo formas innovadoras de organización del trabajo”

“El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador”

Sin pretender ser taxativos, recomienda algunos contenidos a consensuar e incluir en los convenios colectivos de trabajo:

- Voluntariedad y reversibilidad.
- Remuneración.
- Compensación adicional.
- Jornada de trabajo.

- Formación y capacitación.
- Evaluación y desarrollo profesional.
- Derecho de información.
- Comunicación.
- Instalaciones y equipamiento.
- Confidencialidad y protección de los datos de la empresa.
- Protección de la salud, seguridad e higiene.
- Sistema de control, protección del derecho a la intimidad del teletrabajador.
- Visitas al domicilio del teletrabajador; notificación y consentimiento previo.

A nivel mundial, el teletrabajo es visto como una alternativa de bajo costo y con gran impacto, tanto en la calidad de vida de las personas como de la sociedad en general, con externalidades positivas, tales como el ahorro de energía y la disminución de contaminantes derivada del transporte y congestión vehicular.

Finalmente, es relevante señalar que organismos internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT), emplean teletrabajo para sus funcionarios/as y también lo promueven tanto dentro del sector público como del privado de los países miembros.

La búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y laboral es tendencia global, y por lo tanto, como parte de una política de gestión moderna de personas, en particular en organizaciones con perfil técnico y elevada tasa de profesionalización, se hace cada vez más necesario generar alternativas de desarrollo para las personas. Además, es importante considerar que la prolongada permanencia en las instituciones del personal de planta y contrata, la escasa movilidad vertical con posibilidades de desarrollo de carrera y la existencia de tareas repetitivas, son factores que terminan por afectar la motivación de los funcionarios. De esta manera, surge la necesidad de contar con políticas innovadoras en

gestión de personas que fortalezcan los compromisos y motivaciones laborales, siempre en el marco de los desafíos y deberes de la Administración Pública.

## 2. Beneficios del Teletrabajo

De acuerdo al informe de Teletrabajo INAPI 2021, esta modalidad puede tener diversos beneficios potenciales; a continuación, los más importantes:

- **Mejor calidad de vida:** La flexibilidad de horarios del teletrabajo permite a los trabajadores adecuar sus tiempos en relación a su vida personal y lograr así una mejor conciliación con la vida laboral. Al no tener que trasladarse a las oficinas, los trabajadores ahorran tiempo, reducen costos en transporte y también evitan el estrés asociado al traslado, todo lo cual lleva a una mejor calidad de vida.
- **Inclusión:** Permite que diversos grupos de personas se incorporen y participen en el mercado laboral. El teletrabajo permite compatibilizar de mejor manera el trabajo con los compromisos personales o familiares como, por ejemplo, cuidar a los niños, personas enfermas o asistir a adultos mayores. Esto es particularmente importante para las mujeres, que son las que en la práctica usualmente asumen dichos roles. Así también, el teletrabajo puede ser beneficioso para las personas con dificultades de desplazamiento o alguna discapacidad, quienes pueden encontrar en el teletrabajo la oportunidad de trabajar.
- **Atracción y retención de talentos:** En algunos casos, profesionales especialmente talentosos que prefieran trabajar con esta modalidad, o que vivan fuera del alcance territorial de las organizaciones públicas, pueden aprovechar el teletrabajo como una oportunidad para conectarse laboralmente.
- **Cuidado del medioambiente:** El teletrabajo contribuye a la reducción de los desplazamientos y uso del transporte en la ciudad y por lo tanto a un menor consumo de combustibles fósiles, causantes del calentamiento global y de los problemas de la calidad del aire.
- **Salud Pública:** Al reducir la necesidad de asistir a las oficinas y el uso del transporte público, en muchos casos, protege a las personas de enfermedades contagiosas, atributos que han quedado en evidencia con la Pandemia del COVID.

- **Resiliencia institucional y continuidad de servicios:** El teletrabajo permite que las organizaciones públicas continúen entregando sus servicios durante situaciones de emergencia, tales como desastres naturales, epidemias, contingencias de clima, dificultades en el sistema de transporte u otro tipo de desórdenes. En estos casos, las organizaciones públicas con teletrabajadores podrían asegurar la continuidad de los servicios a la ciudadanía y las operaciones más importantes del Estado.
- **Descentralización y desarrollo regional:** El teletrabajo facilita que las personas puedan decidir vivir lejos de las oficinas centrales y de las grandes ciudades. Esto puede significar menores costos y una mejor calidad de vida para los trabajadores, al mismo tiempo que fomenta la descentralización del país y el desarrollo regional.

<b>Beneficios Potenciales del Teletrabajo</b>	
<b>Para los trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los tiempos de traslado y costos en transporte</li> <li>• Más flexibilidad en el estilo de vida</li> <li>• Mayor autonomía laboral</li> <li>• Mayor satisfacción laboral y menor estrés</li> <li>• Disminución del conflicto entre la vida personal y laboral</li> <li>• Mayor posibilidad de ingresar y/o permanecer en el mercado laboral</li> </ul>
<b>Para las organizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los gastos generales</li> <li>• Menor rotación de los trabajadores</li> <li>• Mayor atracción de talento</li> <li>• Mayor compromiso laboral de los trabajadores y mejor clima laboral</li> </ul>
<b>Para la sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amigable con el medio ambiente</li> <li>• Menor presión para la infraestructura pública</li> <li>• Aseguramiento de la continuidad del servicio público</li> <li>• Disminución de los riesgos de salud pública</li> <li>• Inclusión de personas con discapacidades</li> </ul>

Fuente: Informe teletrabajo, INAPI, 2021

### 3. Modalidades de Teletrabajo

La OIT (OIT, 2019b) distingue tres modalidades de teletrabajo:

- Trabajo regular desde la casa,
- Teletrabajo ocasional y
- Teletrabajo de alta movilidad.

Todas estas modalidades se realizan con el soporte de tecnologías de Información y Comunicación TIC. También hay diferencias en relación a la intensidad o la frecuencia del teletrabajo, lo que puede variar de acuerdo a los tipos de tareas, políticas de la institución o los arreglos específicos con teletrabajadores. La mayor parte de los programas de teletrabajo contemplan una aproximación híbrida, en donde los trabajadores combinan el tiempo de teletrabajo, por ejemplo, cuando requieren concentrarse, con tiempo presencial en la oficina para las tareas que requieren colaboración con el equipo.

Distinciones importantes entre Trabajo Remoto, trabajo desde la casa y Teletrabajo:

#### **Diferencia entre Trabajo Remoto y Teletrabajo**

El trabajo remoto (o también denominado a distancia) es un término que enfatiza el uso de las TIC. Específicamente se sustituyen los desplazamientos a la oficina por el uso de TIC.

#### **Diferencia entre Trabajo desde la casa y Teletrabajo**

El trabajo desde la casa es una de las formas del teletrabajo, pues el teletrabajo puede desarrollarse desde la casa, pero también desde otras ubicaciones. Además, el trabajo desde la casa puede ser ocasional y no regular como es el teletrabajo.

#### **Diferencias entre Trabajo Remoto de Emergencia y Teletrabajo**

El trabajo a distancia o remoto de emergencia tiene un carácter excepcional, y no necesariamente contempla el acuerdo, las condiciones físicas o tecnológicas para la realización del trabajo.

(Fuente ILO, 2020; Messenger, 2019).

#### 4. El Teletrabajo en la organización y sus efectos en las personas

El teletrabajo en la práctica, no solo involucra a los teletrabajadores, sino que progresivamente a toda la organización y, por lo tanto, está relacionado con los estilos de liderazgos, las formas de comunicación, la ciberseguridad, la gestión del desempeño, la percepción de equidad y con la relación con quienes no son teletrabajadores, entre otros temas. Esto ocurre lentamente, pero conforme aumenta el número de teletrabajadores o incluso por el solo por el hecho de desplegarse la iniciativa, el teletrabajo termina afectando a toda la organización de distintas maneras. Se puede afirmar entonces que el teletrabajo tiene un poder transformador sistémico. Entre los elementos facilitadores que se deben considerar al implementar el teletrabajo, las personas juegan un rol fundamental y la forma en que serán incorporadas al sistema requiere considerar los efectos en la vida personal, familiar y la cultura organizacional.

#### **Conciliación Trabajo-Tiempo Familia**

De acuerdo a planteado por INAPI, en el informe de Teletrabajo 2021, las primeras demandas de equilibrio trabajo-familia comienzan a principios de los años setenta en los países más desarrollados, donde se comienza a hablar de “calidad en el trabajo”, avanzando en las reivindicaciones sociales surgidas en los años sesenta en torno al concepto más genérico de “calidad de vida”.

Dicho equilibrio viene a superar una arcaica división entre el mundo privado o familiar y el público o laboral/profesional, que se ha mantenido en el tiempo gracias a una separación total entre ambos que tiene su origen en la división sexual del trabajo, presente ya en textos tan antiguos como “El Económico” de Jenofonte que data del siglo IV A.C.

Sin embargo, no es hasta los años noventa cuando comienza a hablarse de “Conciliación de la vida familiar y laboral” y más actualmente, de conciliación de la vida personal y profesional. Sin duda esta nueva demanda de conciliar dos mundos, que antes habían vivido separados, surge a raíz de uno de los fenómenos sociodemográficos más importantes del siglo XX: La incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo. Este fenómeno demanda cambios en las estructuras sociales vigentes, tales como la familia y la empresa.

En paralelo, y desde el paradigma de la igualdad de oportunidades, se comienza a hablar de corresponsabilidad en las labores de atención a la familia y el ámbito privado para que realmente exista igualdad en el mercado laboral. Corresponsabilidad que no solo debe darse a nivel interno o privado sino también en un plano social. Se entiende así que los poderes públicos deben proporcionar recursos y servicios que ayuden a compatibilizar trabajo y vida privada. En la misma línea se demanda a las empresas que faciliten, como parte implicada, la conciliación de la dedicación al trabajo con la dedicación a la familia y la vida personal.

Otros cambios sociológicos como el aumento de las familias monoparentales, las familias de doble ingreso, el descenso de la natalidad, y el aumento de las personas dependientes debido al aumento de la esperanza de vida, contribuyen a hacer necesario compatibilizar trabajo y vida personal y familiar.

La necesidad de promover la conciliación de la vida laboral y familiar forma parte desde hace tiempo de los objetivos comunitarios, incorporados a distintos textos normativos y a los programas relativos a las políticas de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.

### **Balance de la Conciliación Trabajo-Familia**

Acción empresarial y Servicio Nacional de la Mujer (2003), en su Guía práctica para implementar medidas de conciliación familiar y trabajo en empresa, definen Balance Conciliación trabajo-familia como “Las iniciativas que adoptan las organizaciones adicionales a las que establece la ley, entre las que se encuentran la obligatoriedad de contar una sala cuna cuando la empresa tenga 20 o más trabajadoras o aquella que establece que el padre dispone de un día por nacimiento de un hijo/a, destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres”.

Conciliar la vida laboral con la vida familiar es algo que afecta al mundo social, empresarial y político de los últimos años, y lo será aún más en el futuro. Esto se debe principalmente a que la mujer se ha insertado cada vez más en el mundo laboral, y esto repercute en lo social, empresarial y político debido a que hoy en día no tan solo la mujer debe conciliar, sino que

también los hombres, ya que ambos quieren formar parte de la educación de los hijos, por nombrar un ejemplo: hombres y mujeres luchan diariamente por ser más participe en su familia.

### **Conciliación de la vida Personal y Laboral y el Teletrabajo**

Uno de los beneficios más importantes del teletrabajo, bien implementado, es la contribución a una mejor conciliación entre la vida personal y laboral. La flexibilidad del teletrabajo permite que las y los teletrabajadores ganen tiempo personal y de esa manera mejoren su calidad de vida. Esta conciliación usualmente tiene que ver con la vida familiar y los compromisos del hogar, pero no se limita a esa dimensión. La conciliación entre la vida laboral y personal da cuenta de los muy diversos proyectos de vida personal que pueden tener los trabajadores. Por ejemplo, las personas pueden ser solteras, pueden o no tener hijos. Sin embargo, esa conciliación no es tarea fácil y tiene varios matices que es importante cautelar, pues en la medida que el trabajo se instala en el hogar, los límites entre la dimensión laboral y personal se desdibujan, y con eso también se generan tensiones que es importante gestionar de manera permanente.

Dado que los límites del hogar y el trabajo están menos claros, a los teletrabajadores se les puede hacer difícil o “desconectarse” del trabajo, llevando a que el trabajo afecte su vida familiar o que la vida familiar interrumpa el trabajo, además el nuevo escenario lleva a nuevos arreglos y negociaciones al interior del hogar que pueden generar nuevas tensiones y conflictos. “En este escenario, en general son las mujeres las que experimentan mayores niveles de conflicto. La conciliación es un proceso permanente y por tanto las jefaturas debieran estar atentas a las situaciones personales de los trabajadores”, INAPI. (2021), Informe Teletrabajo.

## **Cultura Organizacional**

La cultura de la institución u organización, es decir el conjunto de valores, creencias, actitudes de los miembros de una organización, sin duda se ve afectada por la irrupción del teletrabajo, dado que es una innovación, puede estar o no acorde a la tradición cultural de una organización. Si no existe un ajuste entre dicha cultura y los requerimientos del teletrabajo, es probable que se generen inconsistencias y se dificulte el logro de los propósitos. La instalación del teletrabajo requiere un cambio cultural de las organizaciones, pues las nuevas dinámicas impactan los procesos de trabajo y las interacciones entre trabajadores. Se necesita un set de habilidades y estrategias de trabajo muy distintas a las que funcionaban en escenarios laborales tradicionales (Greer & Payne, 2014).

Desde el punto de vista del cambio, se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué tan innovadora es la organización? ¿Con qué interés sigue las nuevas tendencias?. Desde el punto de los elementos a conservar, ¿Qué elementos de la cultura se deberá procurar cuidar, mantener, incluso en ambiente remotos?, ¿Qué elementos de la cultura son esenciales para lograr los resultados deseados y que el teletrabajo podría poner en riesgo? En tal caso, ¿Cuáles son los ajustes finos para impulsar una buena gestión del teletrabajo?. Un ejemplo podría ser la creencia que el trabajo participativo y en equipo es el modo adecuado de trabajo, pero el teletrabajo mal gestionado podría terminar contradiciendo en la práctica. En ese caso, ¿Cómo podría emularse del mejor modo posible una modalidad de teletrabajo que cuide ese aspecto?. Con el tiempo, la cultura puede ser modificada. ¿Qué aspectos de la cultura deben ser modificados con la secuencia adecuada para ir preparando a la institución a teletrabajar?.

Es cierto que se puede teletrabajar o trabajar de modo remoto, existiendo las condiciones mínimas, pero un riesgo que se deriva de no gestionar la cultura en este aspecto es que el teletrabajo no tenga los impactos deseados, o sean negativos, o peor aún, que no sea sustentable.

## Marco Metodológico

### 1. Tipo de Investigación:

Para efectos de esta investigación, el enfoque desarrollado es de carácter cuantitativo, considerando las necesidades del presente estudio. Se busca determinar cual es el impacto del Teletrabajo en los funcionarios de la Escuela Técnica Aeronáutica. En ese sentido, es importante destacar que “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación se enmarca en la tipología de Investigación de Campo, la información que se recopile en la presente investigación, corresponde a experiencias reales de funcionarios de la DGAC, que han tenido que desempeñarse en Teletrabajo, durante el tiempo de la Pandemia COVID-19.

### 2. Nivel de Estudio

El objetivo de la investigación, será conocer a nivel exploratorio, cuales han sido los efectos que han experimentado los funcionarios y funcionarias de la DGAC, bajo la modalidad de Teletrabajo.

### 3. Población y Muestra

#### a) Universo

Las unidades de estudio corresponden a la totalidad de funcionarios que se desempeñan en modalidad de Teletrabajo en la DGAC, durante el período de análisis, el que se estima en un 30% de la dotación autorizada para el año 2021 (5.066 funcionarios).

### **b) Población**

Corresponde a la totalidad de los funcionarios y funcionarias que se desempeña en modalidad de Teletrabajo en la Escuela Técnica Aeronáutica (E.T.A.), durante el período marzo 2020 y agosto 2021. El tamaño de la población se estima en 95 funcionarios (Hombres: 54; Mujeres: 41).

### **c) Muestra**

La muestra se ha definido que será estratificada y aleatoria, considerando que la población de estudio, corresponde a funcionarios que pertenecen a la E.T.A., organización que se estructura funcionalmente, al igual que el Universo de estudio, esto es, en Dirección y Subdirecciones (3). Estructura que para efectos del estudio, permite obtener una muestra representativa de la población y que al incorporar la aleatoriedad en la selección de los individuos, permite incrementar la imparcialidad en la misma.

### **d) Variable de Segmentación**

La variable de segmentación será por área funcional (Subdirecciones de la E.T.A.)

### **e) Identificación de los Estratos**

El número de estratos será 3: a) Subdirección Administrativa; b) Subdirección Académica; c) Subdirección de Apoyo Académico.

### **f) Tamaño de la muestra:**

El tamaño de la muestra será de un 10%, del tamaño de la población (aproximadamente, 10 funcionarios/as), pertenecientes a cada uno de los estratos definidos.

### **g) Atributos de la Muestra**

Los individuos se elegirán considerando los siguientes atributos:

**Género:** (Masculino, Femenino, No se identifica),

**Edades:** Distribuidos de la siguiente manera:

18 – 30 años (Adultos tempranos)

31 – 50 años (Adultos medianos)

51 – 70 años (Adultos tardíos)

**Tenencia de hijos menores** (hasta 12 años): Si / No

**h) Selección de la muestra**

La selección de la muestra será aleatoria, para lo cual se utilizará la función de excel “aleatorio.entre”.

**4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El instrumento utilizado para recolectar la información será a través de una encuesta aplicada a la muestra, tratando de obtener la mayor cantidad de información, a través de una serie de preguntas relacionadas con los elementos que se pretende identificar.

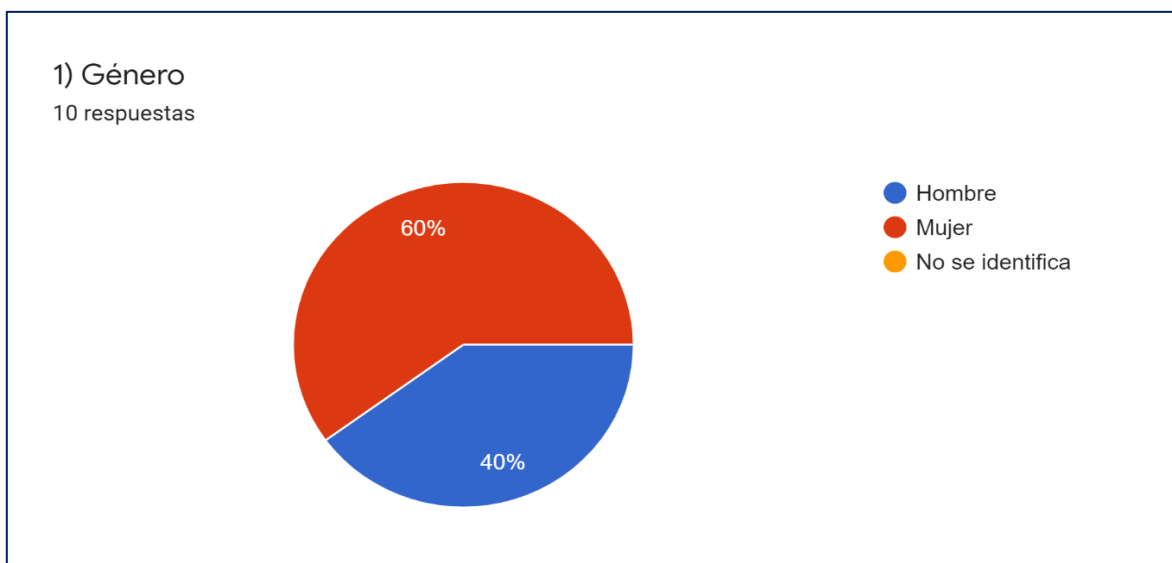
**5. Técnicas de análisis y procesamiento de la información**

La técnica de análisis a utilizar será a través de estadísticas descriptivas, analizando los datos de la encuesta para encontrar patrones generales que se infieran de los datos.

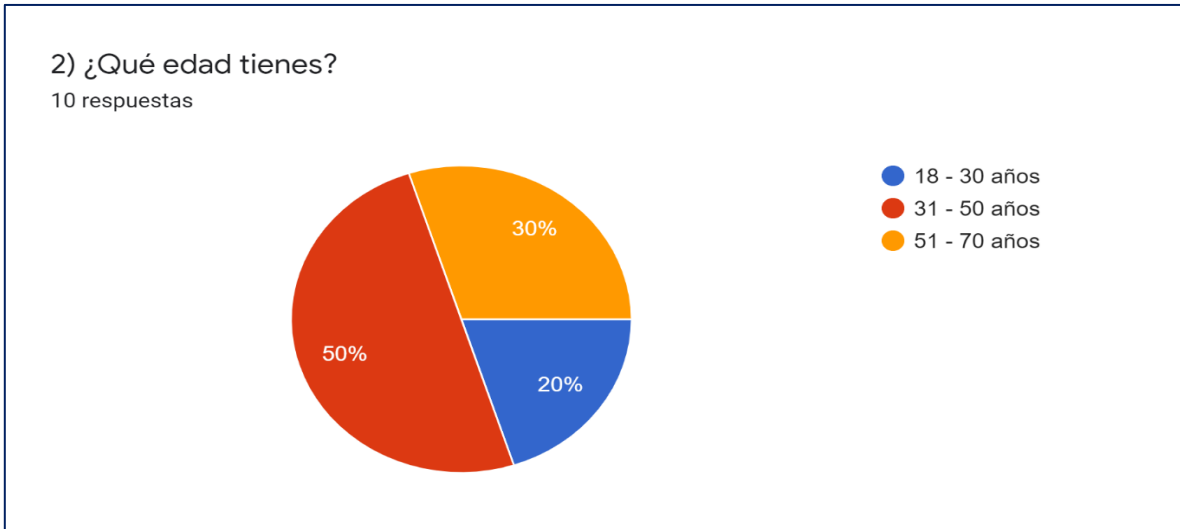
## Resultados

Una revisión general de las respuestas de los entrevistados da cuenta de que el Teletrabajo, no ha afectado un impacto relevante en la calidad de vida de los funcionarios. Por otro lado, se observa una sensación de falta de apoyo por parte de la institución en términos de apoyar a los funcionarios con elementos para desarrollar su trabajo desde casa.

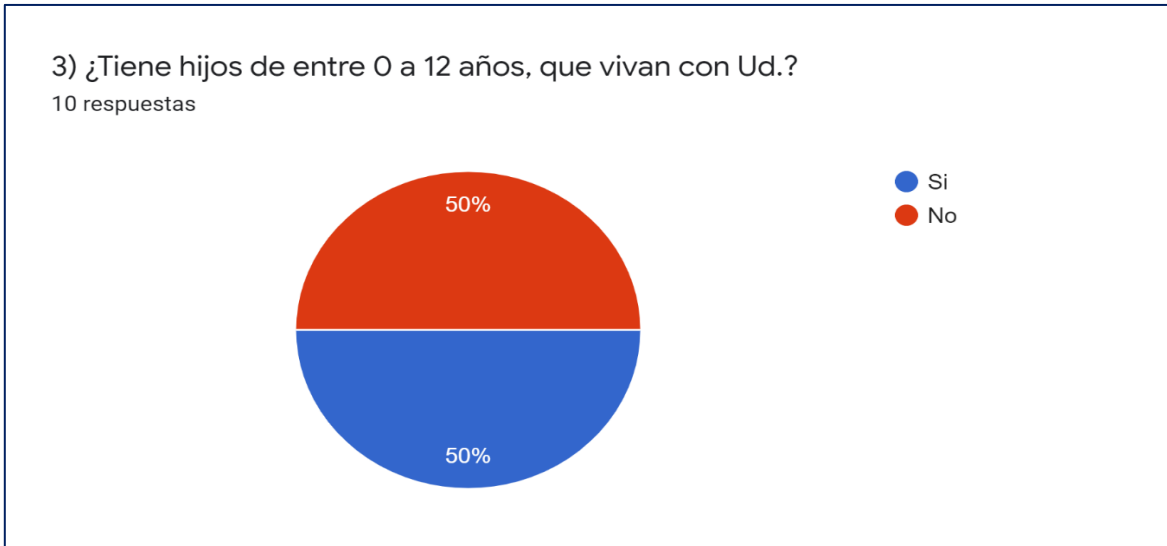
A continuación se presentan los resultados a las preguntas de la encuesta:



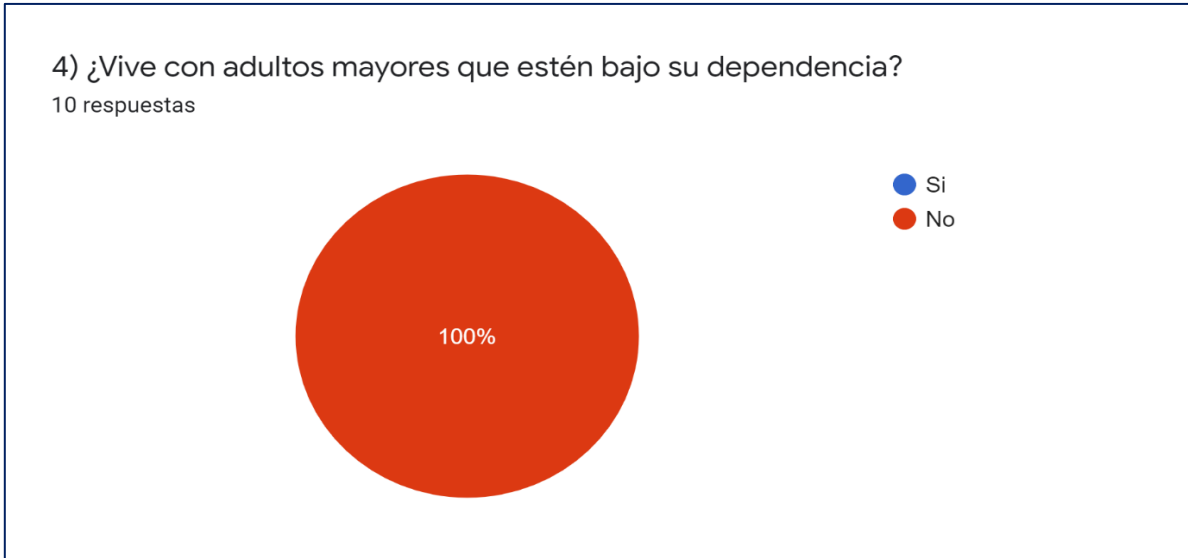
A la pregunta acerca del género con que se identifica, podemos observar que un 60%, se identifica con el sexo femenino. Dato importante, puesto que uno de los elementos a evaluar es la existencia de la Doble Presencia que se pudiese haber generado con el Teletrabajo. En general, la dotación de la DGAC, está compuesta mayoritariamente por hombres, por lo que analizar las respuestas de funcionarias resulta interesante para la presente investigación.



A la pregunta acerca de la edad del encuestado, se puede observar que el 50%, dice tener entre 31 y 51 años. Nilda Chirinos, 2009, en su artículo de investigación “Características Generacionales y su impacto en lo Laboral”, establece ciertas características generacionales que están presentes en las organizaciones, determinando 4 generaciones que representan un arquetipo de comportamientos y actitudes de generaciones frente al trabajo. De acuerdo a los datos observados y haciendo referencia al estudio Chirinos. N, la muestra, en su mayoría, está compuesta por personas de las generaciones denominadas Millennials y generación X, generaciones que se caracterizan por estar más conectados a la tecnología, situación que hace pensar que este grupo se adapta con mayor facilidad a las formas de trabajo basadas en TIC. Sin embargo, también se observan personas que dicen tener más de 51 años (31%), pertenecientes a la generación denominada Baby Bumpers, los cuales, a priori, se podría pensar que este proceso de cambio, les ha sido más complejo.

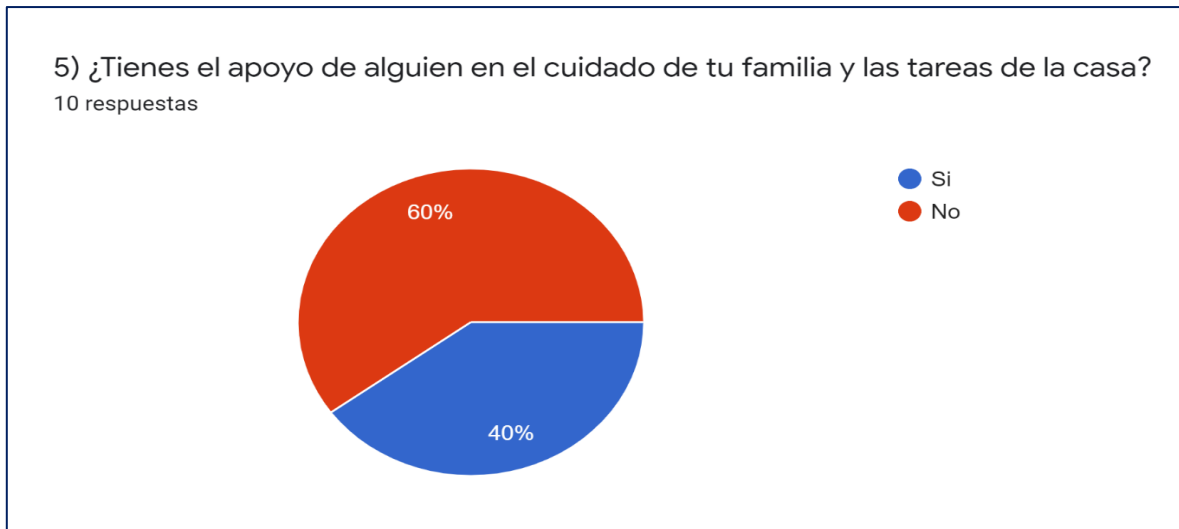


A la pregunta respecto de si vive con hijos menores de 12 años, los encuestados responden equilibradamente, 50% dice vivir con un menor y 50%, dice no vivir con un menor en ese rango de edad. Esta pregunta pretende indagar acerca de las condiciones del núcleo familiar de los encuestados, se esperaría que familias que viven con menores de edad, dependientes, presenten mayores complejidades para adaptarse al trabajo desde casa, con la dificultad de conciliar además, las responsabilidades de padres.



A la pregunta acerca de si vive con adultos mayores, bajo su dependencia, los encuestados en un 100%, responden de manera negativa. La importancia de conocer si son responsables

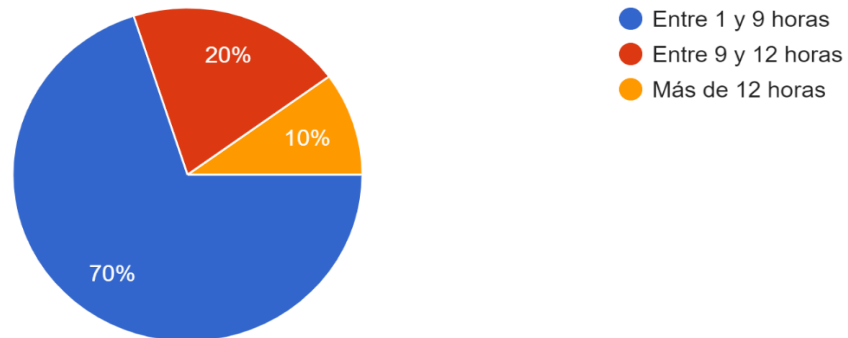
de un adulto mayor, va en el mismo sentido de la pregunta anterior. La responsabilidad de atender a un adulto mayor, podría hacer más difícil la conciliación de la vida familiar y laboral.



A la pregunta acerca de si tiene el apoyo de alguien, en el cuidado de la familia y de las tareas de hogar, el 60%, dice no tener ese apoyo. Esta pregunta pretende indagar acerca de cual es el nivel de sostén o ayuda que tienen los y las funcionarias en su hogar para cooperar en las responsabilidades del cuidado de la familia y las actividades diarias del hogar. Un nulo apoyo, podría indicar que se dificulta la conciliación de las responsabilidades familiares y las responsabilidades laborales. Afectando la calidad de vida y el desempeño laboral, especialmente en las mujeres, que en la muestra, representa el 60% de los individuos.

6) ¿Cuánto tiempo aproximado dedicas a tareas de la oficina estando en casa?

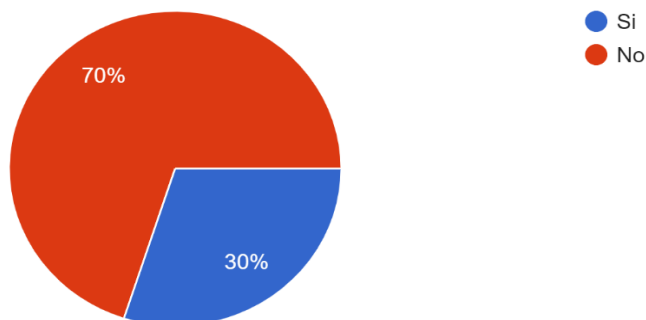
10 respuestas



A la pregunta acerca de cuanto tiempo dedica a las tareas del trabajo, estando en casa, un 70%, de los encuestados, responde que dedica entre 1 a 9 horas, horario que se considera normal en una jornada laboral presencial. Esta pregunta pretende indagar acerca de cuanto tiempo efectivo se trabaja estando en Teletrabajo, dado que la investigadora ha sido testigo de que compañeros de trabajo, y la misma investigadora, han desarrollado jornadas extensas, más allá de los horarios legales, incluso en fines de semana. Las respuestas demuestran que al menos un 30%, de la muestra desarrolla jornadas extensas, de más de 9 horas e incluso superiores a 12, situación que evidenciaría un deterioro en la calidad de vida de los funcionarios, sin recibir una compensación por tal esfuerzo.

7) ¿La institución le ha prestado apoyo para desarrollar tu trabajo desde casa (equipo computacional, silla o sillón ergonómico, materiales de oficina, otros)

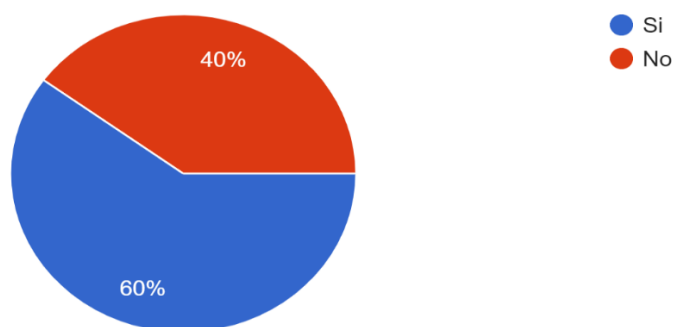
10 respuestas



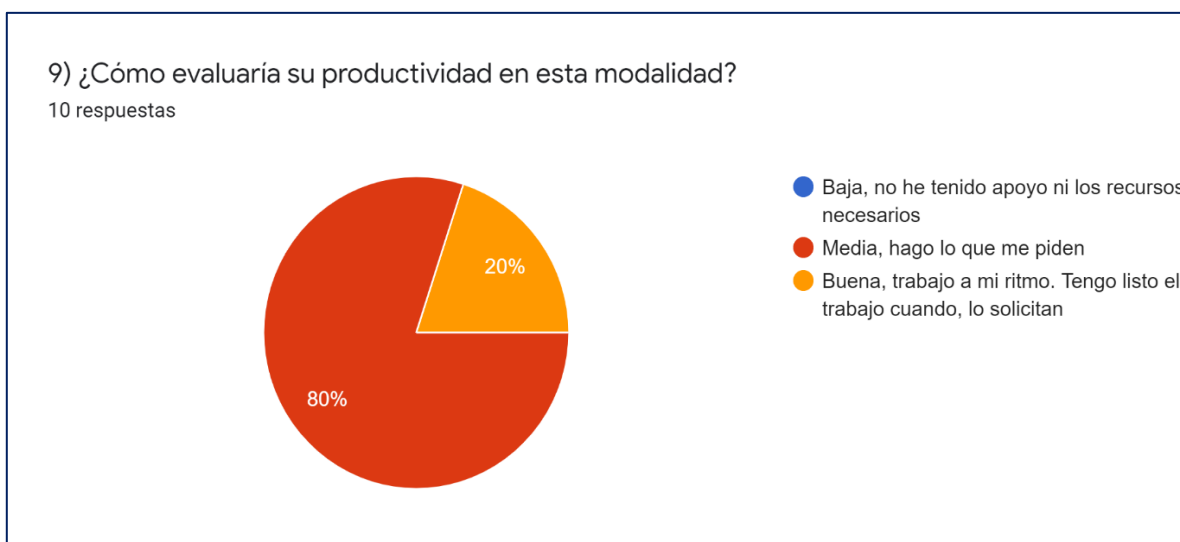
A la pregunta acerca de si la Institución le ha prestado apoyo material para desarrollar su trabajo desde casa, un 70%, dice no haber recibido ningún tipo de apoyo. Las respuestas dan cuenta de que la organización ha descuidado el acompañamiento y la ayuda necesaria para que los funcionarios puedan desempeñarse de manera óptima desde sus hogares. Sin duda, que aquí, hay una brecha que cubrir y es que, las organizaciones públicas debieran tener la responsabilidad de hacerse cargo, de al menos, los elementos necesarios para poder realizar el trabajo de cada funcionario. Esta situación puede tener consecuencias en la eficiencia de los resultados organizaciones, además de afectar la dignidad de los trabajadores e incluso, podría pensarse, en la constitución de un enriquecimiento ilícito por parte de Estado.

8) ¿Se ha sentido apoyado por su jefatura en este cambio de forma de trabajo?

10 respuestas



A la pregunta acerca de si ha sentido apoyado por parte de jefatura en este proceso, un 60%, responde que si. Sin embargo, dada la complejidad que significa este cambio en la forma de gestionar el trabajo, se esperaría que las jefaturas asumieran un liderazgo activo y cooperativo, un 40%, admite que no ha recibido apoyo, porcentaje que sin duda, llama la atención y preocupa pensar de que procesos que pueden afectar, no solo a los resultados de las organizaciones, sino, especialmente a las personas, no se disponga de lideres comprometidos y preocupados por sus trabajadores.



A la pregunta acerca de cómo evalúa su productividad en esta modalidad de trabajo, un 80%, responde que la considera mediocre, esto es, “hago, lo que me piden”. Esta pregunta pretende indagar acerca de si el Teletrabajo, puede afectar la eficiencia operacional y por otro lado, observar el compromiso y la motivación de los trabajadores. De acuerdo a los resultados, se podría deducir que el Teletrabajo no incrementa la eficiencia ni ha generado mayor compromiso con los objetivos organizacionales por parte de los trabajadores, a pesar de desarrollar largas jornadas diarias de trabajo en esta modalidad.

10) ¿Cómo evaluaría el impacto que ha tenido en su vida familiar esta modalidad de trabajo remoto?

10 respuestas



A la pregunta acerca de cómo evaluaría el impacto que ha tenido el Teletrabajo en su vida familiar, las respuestas resultan disímiles, un 40%, responde que no le gusta y un 20%, responde que le ha afectado mucho. Asimismo un 30%, responde que le gusta y que seguiría trabajando bajo esta modalidad. La interpretación a este opuesto, puede tener diversas causas, como por ejemplo, en las experiencias y en la facilidad para adaptarse a este tipo de cambio. Es probable que las generaciones millennials, estén más dispuestos a seguir bajo esta modalidad de trabajo. Sin embargo, las respuestas, en su mayoría, muestran que al menos un 50%, evalúa como negativo para su vida familiar esta modalidad.

11) ¿En el ámbito personal, como evaluaría esta modalidad de trabajo remoto en su vida personal (vida en pareja, actividades sociales, culturales y de ocio, otras actividades personales)

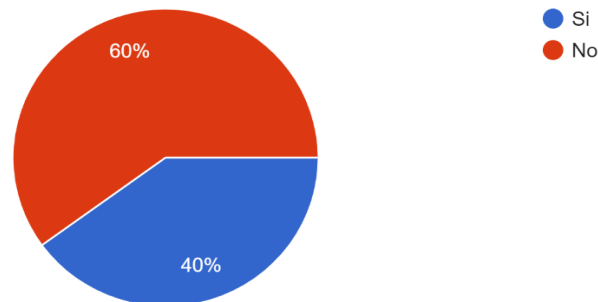
10 respuestas



A la pregunta acerca de cómo evalúan esta modalidad de trabajo en su vida personal, las respuestas se reparten en proporciones iguales, en general se puede concluir que un 50% de la muestra no ha sido afectado en su vida familiar y un 50%, si siente que ha sido afectado y no le gusta esta forma de trabajo. Las causas que podría explicar este opuesto, podrían ser las mismas planteadas en la pregunta anterior, las experiencias han sido diversas y las situación de cada trabajador debe analizarse individualmente, por lo que las respuestas a esta pregunta, no son concluyentes y requieren de mayor análisis.

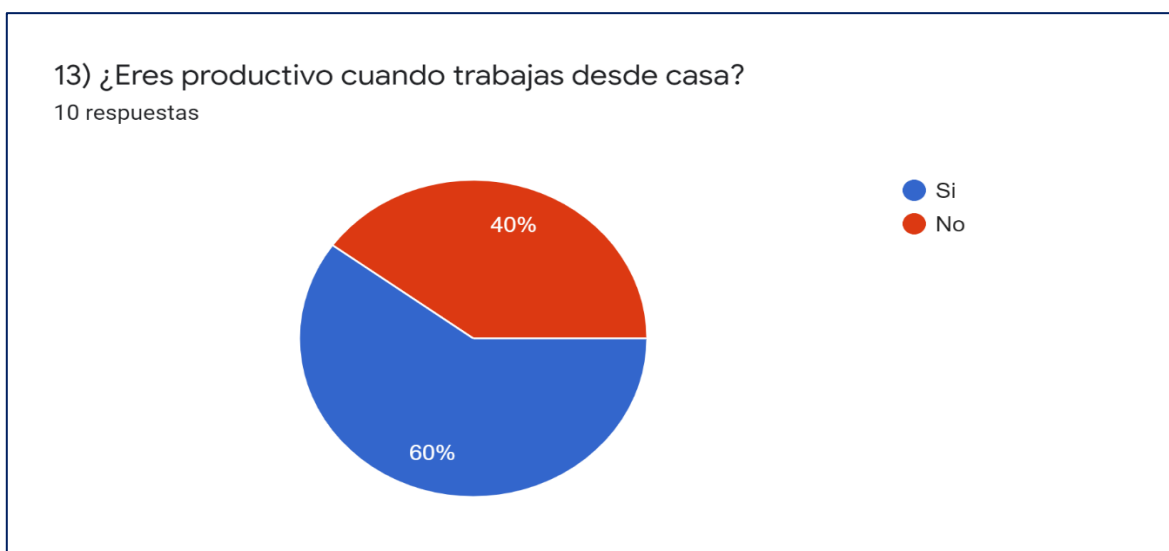
12) ¿Tienes un espacio tranquilo y libre en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?

10 respuestas



A la pregunta acerca de si dispone de un espacio tranquilo y libre para realizar su trabajo de manera eficiente, un 60%, responde afirmativamente. Es interesante complementar esta

respuesta con al pregunta N° 7, en la cual un 80%, indica que no ha recibido apoyo material, por parte de la institución para realizar su trabajo. Considerando que al menos un 40%, no tiene un lugar adecuado para desarrollar su trabajo en casa, y que además el apoyo ha sido deficiente, pareciera ser esperable que la eficiencia en el trabajo sea mediocre.



A la pregunta de si se considera productivo cuando trabaja desde casa, las respuestas muestran que un 60%, se considera como productivo están en casa. Estos resultados resultan un tanto extraños, considerando que en la pregunta N° 9, se plantea una pregunta similar, y los encuestados respondieron en su mayoría que la productividad la evaluaban como mediocre. Una posibilidad es que la pregunta haya sido mal diseñada, pero también, es probable que los funcionarios, entiendan que son productivos porque cumplen con los que se les pide, que era el sentido de la pregunta N° 9.

## Pregunta Abierta

¿Qué aspectos sugiere para trabajar en la modalidad del teletrabajo?

9 respuestas

- Respeto al derecho de desconexión
- Mayor preocupación por parte de la jefatura
- Apoyo de la organización, como internet, impresora, papel, silla, etc., una inducción y sentir que estamos siendo considerados y no sentir que estamos solos en este proceso de cambio.
- Que se trabaje por competencias y cumplimientos de objetivos
- Contar con más capacidad de correos electrónicos
- Definición clara de horarios y funciones.
- Que la empresa entregue dinero por concepto de teletrabajo. Existen gastos asociados que uno tiene que cubrir y no corresponden
- Tener buena implementación a la hora de estar en casa como silla adecuada, entre otros
- En general, ajustarse a los horarios laborales.

Observaciones: De acuerdo a las respuestas a la pregunta abierta, se puede observar que en general, los funcionarios plantean las mismas necesidades expresadas en las preguntas cerradas de la encuesta. Solicitan que se respeten los horarios laborales y que se les preste mayor apoyo en relación a elementos como sillas, gastos de internet y otros necesarios para desarrollar su trabajo, un mayor compromiso y preocupación por parte de las jefaturas, acompañamiento y gestión de cambio.

## Conclusiones:

El presente estudio tuvo como objetivo general conocer los efectos que ha tenido el Teletrabajo en los y las trabajadores/as de la Escuela Técnica Aeronáutica, e identificar si se observan elementos como Doble Presencia; estrés y ansiedad; horarios de trabajo indefinidos; efectos en la salud ocupacional y el bienestar (ergonomía, sedentarismo, aislamiento); deficiencias en la calidad del trabajo; externalidades no consideradas por la Institución). La encuesta desarrollada permitió obtener información acerca de la presencia de estos fenómenos. Asimismo, se planteó la pregunta de investigación ¿Cómo afecta la metodología del Teletrabajo en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los y las trabajadoras de la Escuela Técnica Aeronáutica?.

Tanto el objetivo general, como la pregunta de investigación, plantearon desafíos interesantes de desarrollar por parte de esta investigadora, que además, como se comentó, es funcionaria de esta institución. El desarrollo de la investigación permitió, no solo conocer los efectos que el Teletrabajo, esta teniendo en funcionarios de una organización, que en general se puede identificar como profesionalizada, sino que además, permitió, resaltar la importancia que tiene la gestión de las personas y la gestión del cambio, en una organización pública, cuando se ve enfrentada a cambios disruptivos en la cultura y las formas de hacer las cosas.

De acuerdo a los hallazgos alcanzados en la presente investigación, no fue posible identificar claramente, presencia de los efectos indicados en el objetivo general de la investigación, ya que en general, si bien cierto, se manifiesta por parte de los individuos que hay elementos negativos, como falta de apoyo institucional y deficiencias en la calidad del trabajo, preguntas abordadas en la encuesta, no es posible concluir que el Teletrabajo ha tenido efectos importantes en la calidad de vida personal y laboral de los y las funcionarias de la Escuela Técnica Aeronáutica.

En relación a los objetivos específicos, se obtienen los siguientes resultados, en cuanto al objetivo N°1, “Identificar cuales han sido los impactos del Teletrabajo en la calidad de vida laboral de los funcionarios y funcionarias de la Escuela Técnica Aeronáutica. Los datos obtenidos de la encuesta permiten identificar, en relación a su vida laboral, que los y las funcionarias de la Escuela Técnica Aeronáutica, evalúan su productividad como media, dedicando horarios normales de trabajo (9 hrs diarias). Asimismo, plantean que no han

recibido un apoyo adecuado por parte de la institución para desarrollar su trabajo. En conclusión, se pudo observar que no ha habido un efecto negativo en la productividad, pero si falta de apoyo institucional, lo que plantea un desafío para la organización si se pretende mantener esta modalidad de trabajo.

En relación al objetivo N°2 “Identificar cuales han sido los efectos del Teletrabajo en la calidad de vida personal de los funcionarios y funcionarias de la Escuela Técnica Aeronáutica”. En relación a este objetivo podemos observar, de acuerdo a los datos de la encuesta, que al menos el 50% de los encuestados conviven en familia y en su mayoría no tienen apoyo para desarrollar las actividades de casa. Los encuestados en un 40%, evalúan que el impacto en su vida familiar bajo esta forma de trabajo, no le gusta y en el ámbito personal, no es posible determinar efectos importantes, dado las respuestas son disímiles y requiere mayor análisis. En conclusión se puede observar que en relación al aspecto familiar, podría haber un efecto negativo, pero requiere indagar con mayor análisis cuales son los aspectos que desagradan de esta forma de trabajo. En el ámbito personal, que tiene que ver con elementos como tiempo de vida en pareja, ocio, actividades personales etc., las respuestas se reparten en proporciones iguales y no es posible determinar si ha tenido efectos importantes en este ámbito.

Finalmente es importante destacar algunos aspectos organizacionales y otros que se relacionan con los liderazgos que reclaman hoy en día las organizaciones públicas, de ahí la importancia de fortalecer estos aspectos en la formación de los futuros Administradores Públicos. Las organizaciones en general, buscan la permanencia y la estabilidad. Sin embargo, este paradigma debe alinearse a los nuevos tiempos, la importancia de comprender que el mundo actual se caracteriza por el cambio permanente, requiere que las organizaciones públicas deben estar preparadas para ello, con gestores públicos que sepan leer el entorno y tengan las capacidades para enfrentar el cambio permanente, que sin duda necesitará, dentro de otros aspectos, del liderazgo colaborativo y la empatía con sus equipos y en sintonía con la ciudadanía. Es por ello, que analizar fenómenos como el Teletrabajo, que probablemente se instalará como una modalidad de trabajo permanente en nuestras organizaciones, ha sido una experiencia enriquecedora y se relaciona directamente con las competencias que debiera tener el nuevo Gerente Público.

## Bibliografía

- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En *Metodología de la Investigación* (pp. 88-101). México: McGraw- Hill.
- ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide* International Labour Organisation (ILO).
- INAPI (2021), *Teletrabajo, Modelo, Manual y recomendaciones de política para la INAPI*.
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century—an evolutionary perspective In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing
- Ley N.21.220, (2020), *Modifica el Código del Trabajo en Materia de Trabajo a Distancia*
- Osborne, K. Brown, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations* (2005)
- SUCESO, (2019), *Guía de Recomendaciones y Aprendizajes para implementar en Teletrabajo en una Institución Pública*.
- Vries, H., Tummers, L., Bekkers, V., (2018). *The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?*
- Weinert, A. *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Herder, Barcelona.

## Anexo 1: Encuesta

**Objetivo:** La siguiente encuesta tiene como propósito conocer cual ha sido el impacto del Teletrabajo en la vida laboral, familiar y personal de las y los trabajadores de la DGAC, durante el periodo de Pandemia.

### Metodología

El cuestionario es anónimo y sólo pretende conocer de manera preliminar, como ha experimentado esta forma de trabajo. Las respuestas se deben marcar en el formulario de Google (Google Form), que será enviado a su correo.

### Desarrollo:

A continuación, se presentan preguntas, las cuales debe responder marcando una de las alternativas para cada pregunta:

- 1) Género
  - a. Masculino
  - b. Femenino
  - c. No se identifica
- 2) ¿Qué edad tienes?
  - a. 18 - 30 años
  - b. 31 - 50 años
  - c. 51 - 70 años
- 3) ¿Tiene hijos de entre 0 a 12 años, que vivan con Ud.?
  - a. Si
  - b. No
- 4) ¿Vive con adultos mayores que estén bajo su dependencia?
  - a. Si
  - b. No
- 5) ¿Tienes el apoyo de alguien en el cuidado de tu familia y las tareas de la casa?

- a. Si
  - b. No
- 6) ¿Cuánto tiempo aproximado dedicas a tareas de la oficina estando en casa?
- a. Entre 1 y 9 horas
  - b. Entre 9 y 12 horas
  - c. Más de 12 horas
- 7) ¿La institución le ha prestado apoyo para desarrollar tu trabajo desde casa (equipo computacional, silla o sillón ergonómico, materiales de oficina, otros)
- a. Si
  - b. No
- 8) ¿Se ha sentido apoyado por su jefatura en este cambio de forma de trabajo?
- a. Si
  - b. No
- 9) ¿Cómo evaluaría su productividad en esta modalidad?
- a. Baja, no he tenido apoyo ni los recursos necesarios
  - b. Media, hago lo que me piden
  - c. Buena, trabajo a mi ritmo. Tengo listo el trabajo cuando, lo solicitan
- 10) ¿Cómo evaluaría el impacto que ha tenido en su vida familiar esta modalidad de trabajo remoto?
- a. Me gusta y seguiría trabajando bajo esta modalidad
  - b. No me ha afectado
  - c. No me gusta
  - d. Me ha afecto mucho, no deseo volver a trabajar en esta modalidad
- 11) ¿En el ámbito personal, como evaluaría esta modalidad de trabajo remoto en su vida personal (vida en pareja, actividades sociales, culturales y de ocio, otras actividades personales)
- a. Me gusta, he podido desarrollarme sin problemas en mis actividades personales
  - b. No me ha afectado
  - c. No me gusta
  - d. Me ha afecto mucho, no deseo volver a trabajar en esta modalidad

12) ¿Tienes un espacio tranquilo y libre en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?

- a. Si
- b. No

13) ¿Eres productivo cuando trabajas desde casa?

- a. Si
- b. No