



**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO

FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ESPACIO FÍSICO Y TELETRABAJO: IMPLICANCIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE
CULTURA ORGANIZACIONAL

Nombre de autora: Valentina Peña Muñoz

Profesor guía: Melvin Anabalón Sepúlveda

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

SANTIAGO, DICIEMBRE 2022

Índice

I. Introducción	5
II. Antecedentes y Problematicación	7
III. Objetivos de la Investigación	10
IV. Relevancia de la Investigación	10
V. Marco Teórico	11
VI. Marco Metodológico	19
1.1 Enfoque:	19
1.2 Diseño de la Investigación:	19
1.3 Población de estudio:	20
1.3.1 Universo	20
1.3.2 Muestra de estudio:	20
1.4 Técnicas de levantamiento de la información:	20
1.5 Técnicas para el análisis de la información:	21
1.6 Consideraciones éticas	22
VII. Análisis de Resultados	25
VIII. Conclusiones y Discusión	50
IX. Referencias Bibliográficas	57
Anexos	61
Matriz de Categorías	61
Guión de Entrevista	64

Resumen

El presente artículo tiene como propósito conocer los imaginarios que tienen diversos trabajadores respecto a la ausencia del espacio físico y la no presencialidad, entendida como teletrabajo o trabajo a distancia, y cómo estos elementos tienen efectos sobre las pautas de interacción y comunicación que se dan entre las personas en la organización y su impacto en la construcción de cultura organizacional.

Con la pandemia y la rápida adaptación al cambio se tuvieron que repensar nuevas prácticas organizacionales, entre ellas la implementación del trabajo a distancia y junto con ello, dejar la oficina como el espacio de encuentro cotidiano (presencialidad), impactando no solo en la rutina diaria, sino que también, en diversas variables organizacionales como la interacción, las relaciones, la vinculación y la comunicación.

Se realizó un estudio cualitativo en el cual participaron 6 personas con cargos administrativos de diversas organizaciones, con el objetivo de conocer la valoración y los efectos de la ausencia del espacio físico y la no presencialidad desde la perspectiva de los propios afectados, y las implicancias que tienen en la creación de identidad con la empresa y en la construcción de cultura organizacional.

Los resultados iniciales muestran que sí existe un impacto en las pautas de interacción y en la comunicación a partir de la ausencia del espacio físico como lugar de trabajo y de la no presencialidad, impactando no solo en estas variables, sino que también, en las relaciones, el trabajo en equipo, la productividad, entre otros.

Palabras claves: espacio físico, presencialidad, pautas interaccionales, teletrabajo, cultura organizacional.

Abstract

The purpose of this article is to know the imaginaries that different workers have regarding the absence of physical space in relation to the workplace in relation to the modality of remote work, and how this physical space has effects on interaction and communication patterns that occur between people in the organization. With the pandemic and the rapid adaptation to change, new organizational practices had to be rethought, including the implementation of remote work and together with it, leaving the office as the daily meeting space, impacting not only on the daily routine but also, in various organizational variables such as interaction, relationships, bonding and communication.

A qualitative study was carried out in which 6 people with administrative positions from various organizations participated, with the aim of knowing the assessment and effects of the absence of physical space according to the perspective of those affected themselves, and the implications they have on the creation of identity with the company and in the construction of organizational culture.

The initial results show that there is an impact on the interaction and communication patterns from the absence of the physical space or the daily shared workplace, impacting not only on the interaction patterns but also, on relationships, teamwork, productivity, among others.

Introducción

La Pandemia trajo consigo no solo una gran crisis sanitaria y económica, también trajo un fuerte cambio en la forma y estilo de trabajo que al parecer permanecerá en el tiempo. Podemos ver este fenómeno como nuevas oportunidades para las organizaciones y las personas, pero sin duda no podemos dejar de pensar en los efectos que tendrá esta experiencia y que ha requerido de parte de las personas una rápida adaptación no solo al cambio, sino que también a una nueva forma de hacer, vivir y sentir nuestro cotidiano.

Ante los cambios que estamos viviendo, las reflexiones deben ser más profundas. Una de ellas tiene relación con las prácticas organizacionales flexibles y sostenibles que han de permanecer en el tiempo como base para seguir creciendo y que nos permitan reinventar un futuro mejor para todos.

El estudio realizado por MERCER el año 2020 “Triunfar con Empatía” (Mercer LLC, 2021) pone en el centro esta reflexión y comparte lo siguiente: “la pandemia nos planteó el reto de aprovechar las enseñanzas aprendidas y a canalizar las innovaciones; estamos ante la necesidad de una nueva forma de trabajo y de reinención” (Mercer LLC., 2021, p.3). Y esta nueva forma de trabajo no solo tiene que ver con cambios en procesos más ágiles y efectivos, también tiene que ver con la importancia de la sustentabilidad y poner en el centro a las personas y el medio ambiente.

Los cambios que sufren habitualmente las organizaciones por razones tecnológicas y económicas, sin duda tienen un impacto en sus procesos productivos, en el desempeño de la organización y por lo tanto, en el de las personas. En algunas ocasiones estos cambios implican la incorporación de diversas intervenciones. Una de las principales que trajo la pandemia fue la incorporación del teletrabajo, entendido como el trabajo que se realiza a distancia y por medio de tecnologías.

Luego de haber atravesado casi dos años de pandemia, hemos podido ver el impacto de esta medida, y así lo demuestra Criteria Research en su estudio “Teletrabajo: una bomba de tiempo”

(RHManagement, 2021): exceso de horas de trabajo, competencia por más productividad, realidades que no viven de manera igualitaria personas con y sin hijos, como también hombres y mujeres. Hiperconexión en aumento, como así también abusos de poder y la emergencia de liderazgos más autoritarios y poco empáticos, sin olvidar que, sumado a esto, las condiciones ideales para trabajo remoto que la nueva ley plantea, no se estarían cumpliendo en muchos casos.

Se han exaltado emociones como la culpa, el miedo, la ansiedad por no perder el trabajo, por ser más productivos, por estar hiperconectados, etc. Y a esto se suma que las personas, en su mayoría, no cuentan con las herramientas para poder desarrollar su trabajo de forma óptima.

Fue tal la contingencia a resolver que hay un punto clave que no se ha considerado como impacto o consecuencia de esta nueva forma de trabajo y tiene relación con las interacciones que se daban a partir del espacio físico y la presencialidad compartida con otros en nuestra cotidianidad laboral y la influencia de este espacio en la vinculación que se vivía al interior de una organización, en la gestión de equipos, en la conexión inter áreas, entre pares, etc.

La búsqueda de nuevas formas de trabajo y el cambio en el espacio laboral no es algo que llegó solo a causa de la pandemia, es un fenómeno que comenzamos a experimentar hace ya más de 40 años, pero en la actualidad no sabemos el impacto que podría llegar a tener un trabajo 100% remoto en temas como la comunicación, el clima laboral y la creación de cultura organizacional.

El análisis y conocimiento de la cultura organizacional nos permite mejorar variables que son centrales en ella y ante este escenario de cambios constantes y fenómenos tan críticos como una pandemia, se hace mucho más necesario.

Antecedentes y problematización

Por años lo que conocíamos como forma efectiva de trabajo era el estar reunidos en un mismo espacio físico y a la misma hora, pero ante los nuevos cambios, el concepto de oficina ha ido mutando.

En los años 70 las oficinas en cubículos, espacios cerrados, oficinas individuales para altos cargos, salas de reuniones sin transparencia eran el denominador común del espacio laboral. Pero con los años y la constante búsqueda de innovación y nuevos conocimientos- necesarios para la subsistencia de una organización- llevó a grandes empresas a buscar y repensar nuevas formas de comunicarnos y encontrarnos.

El espacio físico y su influencia en la comunicación ha sido estudiado por diversos autores. Uno de los principales es Thomas J. Allen quien, en 1977, a través de la “Curva de Allen” develó la caída en la frecuencia de comunicación, en tanto aumenta la distancia física entre las personas en el espacio laboral. “La posibilidad de establecer contacto visual con los colegas y de compartir el espacio físico son importantes para el desarrollo de las relaciones personales” (ContractWorkplaces, 2020). De aquí la importancia de la presencialidad y su impacto en las interacciones y en la comunicación entre las personas. El intercambio abierto de ideas y la innovación se ven favorecidos y facilitados por la experiencia e interacción que comparte un equipo de trabajo en un determinado espacio físico y en conjunto, lo cual impacta de manera directa también en su capacidad de enfrentar y resolver problemas a futuro.

Siguiendo la línea de tiempo de los cambios en el espacio físico y los estudios realizados en esta materia, es que aparece el concepto de “oficinas no territoriales” (Contract Workplaces, 2020) como espacios que buscan eliminar tanto los puestos designados como las divisiones, poniendo como foco en la búsqueda y creación de entornos de trabajo de colaboración más creativos, en espacios comunes “open plan”, con mesas redondas y puestos de libre asignación. Espacios hoy conocidos también como lugares de trabajo híbridos, que mezclan la presencialidad en un mismo espacio de trabajo y el trabajo a distancia.

IBM fue una de las empresas más vanguardistas en aplicar estas oficinas. De la mano de Allen en 1971, investigan los efectos de esta nueva distribución del espacio físico lo cual da como uno de los resultados más importantes (además de la reducción de costos en temas como mantenimiento y operación), el aumento en la satisfacción de las personas al trabajar bajo esta nueva forma de distribución “open plan”.

En la actualidad, el desafío que estamos enfrentando con la nueva forma de trabajo es el de las “oficinas virtuales” en donde las interacciones cotidianas con nuestros pares, mediadas por el espacio físico y la presencialidad, ya no están o han dejado de suceder.

Encuentros no formales como que ocurrían en el espacio presencial como el café donde conversábamos de cómo estamos y sentimos, el encuentro de pasillo con colegas de otras áreas donde rápidamente nos actualizamos de lo que está pasando, la sala de reunión que se convertía en conversaciones de un tema en común como la familia, un viaje, un colega, temas de otras áreas, etc. han quedado suspendidos, la espontaneidad de esos espacios quedó en un stand by al aparecer esta nueva modalidad. Ante este cambio en el espacio de encuentro ¿cómo volvemos a encontrarnos en esta realidad virtual? ¿cómo, cuándo, con qué frecuencia rescatamos estas interacciones? ¿les interesa a las organizaciones rescatarlas?

En su estudio, Mercer plantea otra importante pregunta “¿cuáles son las prácticas que tenemos que rescatar como organización ante las lecciones aprendidas?” (Mercer LLC., 2021, p.7) y no solo lecciones técnicas, sino que ir al rescate de los aprendizajes significativos sobre nuestras interacciones y cómo éstas nutren la creación de la cultura que declaramos querer ser o llegar a ser. La Cultura Organizacional es clave si pensamos en mantener una organización en constante adaptación al cambio, dada la importancia que tienen las interacciones de las personas y los aspectos simbólicos que esta tiene, en una constante dinámica de elementos como sistema, como un conjunto, con sus propios valores, creencias, normas y comportamientos que la componen, en donde las personas son el eje central al momento de querer entenderla y analizarla para una mayor comprensión

de sí, y poder aplicar las mejoras en relación a sus características y necesidades. Más aun considerando que estas varían en parte ante fenómenos externos y que son parte de quienes la nutren en su cotidianeidad. El espacio compartido, la presencialidad experienciada, liderazgos que la reconozcan y fortalezcan para mejores prácticas se vuelve clave.

Efectivamente como describe Allen, las implicancias que tiene la distribución espacial sobre las formas y pautas de relaciones interpersonales, en el actual escenario en que el teletrabajo impone necesariamente ausencia de espacio físico, uno podría hipotetizar que las pautas de relaciones interpersonales van a cambiar. Pero no queda claro si ese cambio será en términos positivos, negativos o en qué se van a basar esas nuevas formas de relación en ausencia de espacio físico.

Podríamos anticipar que el no espacio físico o la ausencia de él generaría cierto impacto no solo en las relaciones interpersonales de una comunidad de trabajadores, sino también podría constituir un elemento clave que influye, además de en la construcción de cierto tipo de cultura organizacional, en otras variables como el clima laboral, en las subjetividades de funcionamiento y en el desempeño laboral de las personas dentro de una organización. Más aún, considerando una de las consecuencias que ha traído la incorporación permanente de esta modalidad remota, el impacto en la salud física y mental de los trabajadores.

También es cierto que en la implementación y gestión del teletrabajo no se consideró el tema del espacio físico, la presencialidad y su impacto ya que fue una decisión apresurada para dar respuesta a la contingencia y crisis que vivimos, pero que sin duda hoy nos presenta una importante oportunidad de investigación tras casi dos años de pandemia y diversas experiencias trabajando a distancia.

Quedan muchísimas dudas respecto del impacto que puede tener la ausencia del espacio físico y la eminente virtualidad de los espacios de comunicación, sumado a la reducción de las interacciones que impactan no solo en la comunicación, sino también en las dinámicas relacionales.

Por ello, es importante considerar lo que Allen sostiene respecto al espacio físico (que a su vez consideran la presencialidad) y cómo este puede contribuir a la construcción de ciertos tipos de pautas de interacción y, por lo tanto, a la creación de cierto tipo de cultura organizacional. Al incorporar el teletrabajo, podríamos decir a priori, que las pautas de interacción, si fueron modificadas y que diversos factores también estarían cambiando. Otro punto relevante a mencionar para ayudarnos a entender estos posibles cambios e impactos, es el concepto de Proxemia desarrollado por Hall y el cómo esta proximidad entre las personas podría facilitar la colaboración en los equipos de trabajo, y en este caso, cómo podría verse afectada dada la nueva modalidad remota y la no presencialidad en la que el espacio físico está ausente.

Teniendo todos estos elementos inconclusos, esta investigación tiene por finalidad responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál o cuáles son los imaginarios que tienen los trabajadores sobre la ausencia del espacio físico, la presencialidad y su impacto en las pautas de interacción y dinámicas relacionales?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Describir el efecto que tiene la presencia versus ausencia del espacio físico sobre las pautas de interacción y comunicación de las personas en las organizaciones, según la perspectiva de los propios afectados.

Objetivos Específicos

1. Identificar la valoración que otorgan las personas al espacio físico y la presencialidad en la generación de una pauta interaccional particular.
2. Describir los efectos que observan las personas respecto de la ausencia de no espacio físico y no presencialidad, sobre las pautas interaccionales que están mediadas por el espacio físico.
3. Identificar cuál es el efecto que ven las personas de estas pautas de interacción, sobre la creación de identidad con la organización.

Relevancia de la investigación

En términos de impacto en el plano teórico, en esta investigación se discute la noción de espacio laboral, como aquel espacio de encuentro presencial que facilita la creatividad, innovación e interacción de las personas al encontrarse en un mismo espacio físico. Este espacio físico, la oficina, ha sido estudiado en tanto su distribución, como herramienta clave en la gestión de personas. En este sentido, la comunicación y pautas de interacción tendrían directa relación con la experiencia que los trabajadores tengan en el espacio de trabajo que permite la presencialidad. Teóricamente es relevante poner en tensión los conceptos de espacio físico y presencialidad versus espacio virtual en relación a la comunicación y dichas pautas de interacción.

Esta investigación también tiene relevancia práctica si consideramos que con la información que se puede levantar con este tipo de investigación, podrían beneficiarse instituciones públicas y privadas a la hora de la toma de decisiones respecto a cómo gestionar su cultura organizacional, considerando el impacto de la no presencialidad y ausencia del espacio físico y cómo estos influyen en la generación de cultura, en la comunicación, en el desempeño y en los procesos de una organización.

En lo social, es relevante el tema en tanto la cuestión del espacio virtual como sustituto del espacio físico y la presencialidad están afectando a un número no despreciable de trabajadores y de manera indirecta es un tema de discusión pública y masiva.

MARCO TEÓRICO

1. Respecto a la Cultura Organizacional

Al definir el concepto de Cultura Organizacional, nos encontramos con una gran cantidad de definiciones, como también conceptos que son centrales en ella. Una de las definiciones más completas y que aborda mucha de las variables que los diferentes autores plantean a lo largo de los años, es la de Shcein de 1986 donde la define como “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Perez, A. 2009). Esta definición tiene mucha relación con significados simbólicos, con conductas y comportamientos, con procesos implícitos y cómo se viven y comparten ciertos fenómenos entre las personas dentro de una organización.

Al haber diversas definiciones sobre cultura organizacional, se hace imperante complementar estas definiciones más que verlas por separado. En este sentido, otro autor que propone una interesante visión respecto a la cultura organizacional es Linda Smircich, quien en el año 1983 identifica tres conceptos clave que nos permitirían una mejor comprensión de lo que esta es.

Por una parte, plantea que toda cultura está influenciada por la sociedad, es decir, la cultura organizacional está compuesta también por la cultura que las personas traen desde afuera. Otro

concepto que plantea es que en la cotidianeidad que viven las personas dentro de la organización, se va formando la cultura, por lo tanto, es algo que se vive, que se es y no se tiene como algo tangible. Son las mismas personas las que la van construyendo y validando qué elementos la componen día a día.

De ahí que toma tanta relevancia la influencia de la interacción que se da entre las personas dentro de la organización, ya que la cultura organizacional está cargada de aspectos simbólicos, de significados y de sentidos compartidos, es dinámica y está en constante proceso de construcción. “El cambio y las nuevas experiencias nutren a la cultura organizacional de nuevos elementos que se configuran con los contenidos subjetivos ya existentes” (Perez, A. 2009).

La cultura organizacional es un sistema, por lo tanto, se deben considerar todas sus partes como un conjunto: valores, actitudes, creencias, normas, comportamientos, entre otros, por lo tanto, para una mejor comprensión de ella, no pueden ser analizados de manera aislada. Dentro de este conjunto, también se debe considerar que no por ser un todo, no se den dentro de la misma cultura; subculturas organizacionales. Esto quiere decir que las personas de la organización viven de maneras diversas la organización y su percepción de ella no es la misma para todos por igual, lo cual impacta en las interacciones, en las interrelaciones y en la comunicación que se dé dentro de la organización.

Otro elemento clave a considerar dentro de la cultura organizacional, es el de los roles que se cumplen dentro de la organización, ya que las funciones asociados a este, determinan cierto tipo de interacciones, así como también es en esta práctica que se interioriza la cultura. “No es igual la apropiación y manifestación de la cultura organizacional en un sujeto que su función la desarrolle ajeno al contacto con el personal a uno que se encuentre en contacto constante y directo. También se aprecian diferencias sustanciales entre los que realizan funciones de producción y los de apoyo, etc.” (Perez, A. 2009).

En tanto la cultura organizacional no sea percibida como un elemento estático, esta podrá facilitar el cambio y la adaptación a él. Quizás puede haber organizaciones más reticentes al cambio que otras dadas sus características particulares, pero de ahí la importancia de que quienes dirigen la organización y definen sus estrategias para el logro de sus objetivos, sean capaces de tomarla como un elemento fundamental, complementario y diferenciador, que da una identidad particular en relación a otras empresas, para así convertirla en un elemento potenciador de cambio y facilitador de este, como también, de la misma organización. Al no considerar la cultura organizacional que se es en la implementación de nuevas estrategias y grandes cambios, estos pueden ser truncados e incluso boicoteados si no tienen sentido con las características y necesidades de las personas y la cultura organizacional existente, creándose una brecha aún mayor entre las personas y la visión y misión que pretende alcanzar la organización. “Si dentro de la estrategia no se vislumbra los elementos de la cultura necesarios a transformar, la organización vivirá cerrada en su pasado, en sus logros anteriores, en sus creencias pasadas” (Perez, A. 2009).

Para seguir manteniendo una cultura dinámica, flexible y ágil ante los cambios, será necesario considerar estos aspectos para la sobrevivencia de la organización.

De aquí la relación con la influencia del espacio físico, la presencialidad, las interacciones, la comunicación y como una buena estrategia para el cambio, considerando la propia cultura organizacional, puede ser un factor de éxito o de fracaso.

Otro de los conceptos que implementa Schein para explicar de forma más amplia la comprensión de cultura organizacional, es la conceptualización de 3 niveles (de la cultura organizacional), los cuales están interrelacionados y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional. El nivel 1 tiene relación con los artefactos, en donde se encuentran los procesos, las herramientas y la estructura de una organización. Son más visibles a nivel consciente y se asocian también al espacio físico, la tecnología, el lenguaje y la conducta expresa de los

colaboradores. En el nivel 2 estarían los valores, relacionados con la estrategia, objetivos y filosofía de la organización. Si estos valores reducen la incertidumbre y la ansiedad, pueden ser validados en relación a cómo se ejerce el poder. Implican la manera en la que se relacionan las personas. En el nivel 3 se encuentran los supuestos, creencias, pensamientos y sentimientos, los cuales serían más difíciles de descifrar ya que se encuentran en un nivel inconsciente o más invisibles a nivel consciente.

De la clasificación de los 3 niveles, es importante destacar que el entendimiento del nivel relacionado con los supuestos básicos y que giran en torno a la organización (creencias, pensamientos y sentimientos) son clave, ya que si no se trabaja en ellos “no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente” (Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L., 2015). Primero deben ser comprendidos estos supuestos para el entendimiento de los demás niveles, que permiten una visión mucho más amplia de la organización: como un sistema social.

Schein plantea adicionalmente que toda empresa debe desarrollar un lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible: “límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidad, amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión” (Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L., 2015)

Por ello es que es tan importante entender la cultura organizacional como aquello que las personas viven y experimentan a través de su experiencia día a día en una organización y que variables como el lenguaje, la intimidad, las relaciones e interacciones son clave para la conformación de grupo. Las individualidades de cada persona y en su conjunto, dan paso a la colaboración, al trabajo en equipo y sin duda, a la posibilidad de desarrollar una cultura organizacional.

Desde aquí podemos desprender el concepto de Identidad, el cual tiene directa relación con cómo las personas se sienten reflejadas y parte de la organización en tanto los valores y propósitos de la organización sean coherentes con los propios, así como también el trabajo que realizamos tenga un sentido.

En 1943 el psicólogo estadounidense Abraham Maslow propone un modelo sobre la motivación humana, estableciendo que la conducta humana estaría motivada por alcanzar o satisfacer diversas necesidades, las cuales a su vez obedecen a una jerarquía según la prioridad que estas tengan. Según esta teoría, es necesaria la satisfacción de las necesidades inferiores o primarias para llegar a la cúspide de esta pirámide que culmina en la autorrealización. Esta pirámide se divide en 5 niveles, el primero de ellos sería el fisiológico y/o biológico, necesidades que están relacionadas con la sobrevivencia física y serían las primeras necesidades a satisfacer (comida, abrigo, sueño, etc.), el segundo nivel tiene relación con las necesidades de seguridad, sentirnos seguros y estables dentro de una comunidad, una familia o sociedad. En un tercer nivel encontramos la necesidad de pertenencia y afiliación, en donde el sentido de confianza, intimidad y aceptación del individuo en un grupo, ya sea, familia, amigos o trabajo sería una necesidad básica humana.

2. Respecto de la Noción de Espacio Físico y Presencialidad

Para una mejor comprensión de la influencia del espacio y la presencialidad en las personas y su impacto en las pautas relacionales, es preciso comenzar con el estudio que realiza Edward T. Hall sobre la Proxémica, la cual va de la mano con la presencialidad y compartir un mismo espacio físico.

Hall en 1966 define la proxémica como “las observaciones y teorías interrelacionadas sobre el uso humano del espacio, visto como una elaboración especializada de la cultura” (Chiramberro, M., 2013). Esto quiere decir que el hombre establece una relación espacial con el ambiente y a su vez, asocia ciertas conductas en la relación interaccional y proximidad que tenga con otros en ese espacio.

Entonces el espacio al que hace referencia, debe ser entendido como un espacio social, en el que se desarrollarán ciertas conductas e interacciones. La percepción de ese espacio tiene directa relación con el mundo sensorial de cada persona, los cuales están configurados y adaptados por la cultura. Desde la teoría de Hall, la experiencia sensorial que cada persona tenga, va a depender entonces de la cultura en la que se desarrolla y a su vez, según el tipo de cultura, habrá una determinada percepción del espacio.

Volviendo a Allen y lo que plantea sobre la influencia del espacio físico y sus implicancias en la gestión de personas, podemos ver que a la base se encuentra la proxemia, la cual introduce la necesidad de crear espacios físicos en relación a los requerimientos proxémicos y percepción espacial de las personas con su entorno. Espacios que además en su creación y diseño muchas veces no consideraban el aspecto cultural en dónde iban a ser integrados. Por lo tanto, muchas veces esos espacios podrían ser no deseados por las personas que ahí conviven.

Hall establece tres niveles proxémicos: el nivel infracultural, el nivel precultural y el nivel microcultural. Nos detendremos en el último ya que es en este nivel donde Hall plantea que la proxémica presenta tres aspectos relevantes del espacio: el espacio de rasgos fijos, espacios de rasgos semifijos y espacio informal o dinámico.

El espacio de rasgos fijos sería el marco básico para la actividad de individuos y grupos. Se refiere principalmente a “la disposición espacial de los edificios, al patrón de asentamiento en términos antropológicos, incluyendo el “countryside” o el “paisaje” (Ardelean, C., 2001). Es una organización que corresponde a un espacio que no se puede mover, que está anclado en el paisaje de nuestra cultura. Por otra parte, se observa que el espacio con organización fija ofrece un doble vínculo con la personalidad y la cultura.

El espacio de rasgos semifijos se refiere al “diseño interior de los edificios, más que nada a la disposición de los muebles y de otros artefactos móviles” (Ardelean, C., 2001). En este caso, la

organización sí puede ser modificada y se relaciona a los hábitos, por lo tanto, si hay una modificación en el espacio también lo habrá en los hábitos. Por ello, los cambios en el espacio y por consecuencia en los hábitos, podría generar insatisfacción en las personas, en tanto estos no se gestionen de la manera adecuada.

El tercer aspecto que establece Hall es el espacio informal o dinámico, el cual se refiere a “las distancias mantenidas entre individuos en sus encuentros” (Ardelean, C., 2001), por lo tanto, también tiene directa relación con la experiencia y la percepción espacial. Esta es la distancia o proximidad que se establece en el contacto con otros.

A partir de la distancia social que Hall observó entre las personas, agrupó la distancia en relación al espacio personal o informal, en cuatro subcategorías o subdimensiones: Distancia íntima, distancia causal - personal, distancia social y distancia pública.

La distancia corporal es la que se da entre los 15 y 45 centímetros de distancia con otra persona. Debido a la cercanía física, quienes experimentan esta distancia tendrían un vínculo de confianza y emocional como por ejemplo amigos, familia o pareja. Aquí también se puede encontrar la distancia más íntima y privada, llamada “próxima” que supera los 15 centímetros de distancia que hace referencia a contactos amorosos, sexuales o de lucha, como también de protección y/o afecto. En ambos casos, es un espacio de mayor vulnerabilidad.

Distancia causal - personal, es la cual se da entre los 46 centímetros y un metro 20 centímetros. Esta es la distancia que se establece con personas que son cercanas, pero no íntimas y se intenta mantener al otro “a distancia” a través del control físico. Si se extiende el brazo, podría tocar al otro. Estos serían espacios compartidos con amigos, espacios laborales y compañeros de trabajo, conversaciones en donde se discuten temas personales, etc.

La distancia social es la que se da entre un metro, 20 centímetros y tres metros, 60 centímetros. Es la distancia establecida para personas que son desconocidas o que no se conocen

bien. Por ejemplo, con quien asiste o asesora en algún trámite o negocio, nuevos compañeros de trabajo, proveedores, etc. “Este espacio otorga cierta seguridad y capacidad de maniobra” (Ardelean, C., 2001).

La distancia pública es la que se da desde los tres metros, 60 centímetros en adelante. En este caso nos encontramos con el espacio en donde generalmente una persona se dirige hacia un grupo de personas, el contacto es más superficial y se utiliza un tono de voz más alto y se utiliza de mayor manera la comunicación no verbal.

Una vez analizado de manera general la teoría de Edward T. Hall, y recordando las bases de Thomas J. Allen, podemos decir que hay una influencia directa entre el espacio físico y la presencialidad, como un espacio social y las pautas de interacción que ahí suceden, siendo la proxemia una parte importante en este proceso.

Por otra parte, Kurt Lewin, en la década de 1920, afirma que la conducta no depende únicamente del entorno como establecen los conductistas, sino que también, depende de la interacción entre el individuo y el entorno. Introduciendo conceptos de física, Lewin desarrolla la Teoría de Campo que analiza las fuerzas y factores que influyen sobre cualquier situación. Afirmó que, en cualquier campo, existen dos fuerzas opuestas: “las que motivan e impulsan a las personas hacia sus fines y las que entorpecen e inhiben el avance hacia dichos objetivos” (Collin, C., y Grand, V., y Benson, N., y Lazyan, M., y Ginsburg, J., y Weeks, M. (2012). El libro de la psicología., p.222).

Con ello plantea que, para comprender el comportamiento humano, hay que entender que como en cualquier campo de fuerza, todas las partes se afectan entre sí. Por lo tanto, al igual que en un campo de fuerza, en el comportamiento también hay que tener en cuenta todas las variables que intervienen en un momento dado, como el espacio, la presencialidad, el modo que las personas socializan, la temperatura del ambiente, etc. Además, se debe considerar una visión holística y

completa de la situación, los elementos deben analizarse en su conjunto y poner foco en las interacciones que ahí suceden.

Al poner foco en las interacciones y no en algo aislado, Lewin plantea que no hay que tener miedo de intervenir en el campo de fuerzas, pues esto permitirá introducir dinámicas que ayudarán a entender los mecanismos que funcionan en dicho campo, a tener una imagen más completa de lo que ocurre. Por ello es clave tener en cuenta toda la situación, considerando los detalles personales y ambientales que sean importantes.

Para entenderlo mejor, es necesario comprender el Modelo de Cambio que plantea Lewin, pues la Teoría de Campo es la que le proporcionó la base para este modelo que además de explicar el cambio, explica la transformación exitosa, tanto de personas como de organizaciones. Esta transformación exitosa para que lo sea, es necesario que considere “las diversas influencias que reciben tanto la mente de los individuos como el entorno” (Collin, C., y Grand, V., y Benson, N., y Lazyan, M., y Ginsburg, J., y Weeks, M. (2012). El libro de la psicología., p.223). Es decir, es preciso conocer las fuerzas personales y ambientales que influyen y comprender cómo estas interaccionan.

En palabras más simples, para que cualquier cambio de conducta se dé, hay que tener en consideración la información sobre el individuo y el entorno, pues en el proceso de cambio se van develando “otras cualidades y valores fundamentales de un sistema” (Collin, C., y Grand, V., y Benson, N., y Lazyan, M., y Ginsburg, J., y Weeks, M. (2012). El libro de la psicología., p.223). Por lo tanto, el proceso de cambio es fundamental ya que entrega información clave sobre el sistema que estamos analizando. De aquí la conocida frase de Lewin que señala “para entender un sistema hay que intentar cambiarlo”, no tener miedo a intervenir. Cabe mencionar que este es el principio de la investigación - acción que Lewin propone como método para comprender y mejorar las dinámicas sociales.

Con el planteamiento de Lewin, podríamos decir entonces que el espacio físico sería una variable ambiental, que además de las fuerzas personales, influye directamente en la conducta a partir de la interacción que ese individuo tenga con el entorno en el que se encuentra.

Para enriquecer la comprensión e influencia del espacio en las pautas de interacción, también es necesario incluir el análisis de otra corriente, el Interaccionismo Simbólico, que pone énfasis en la interacción y la comunicación interpersonal como fundamento de toda relación social.

3. Respecto del Enfoque del Interaccionismo Simbólico

Según Herbert Blumer, el "Interaccionismo Simbólico" se utiliza para designar un enfoque relativamente definido del estudio de la vida de los grupos humanos y del comportamiento del hombre" (Blumer, H., 1992). En este sentido, Blumer pone énfasis en que el Interaccionismo Simbólico sería el significado de un producto social, "una creación que emana de y a través de las actividades definitorias de los individuos a medida que estos interactúan" (Blumer, H., 1992).

Su estudio tiene relación con el individuo, pero en su relación con otros, poniendo especial atención al significado e interpretación como procesos humanos fundamentales, comprendiendo al ser humano como un "miembro activo de una comunidad social de interpretación de símbolos" (Blumer, H., 1992).

Herbert Blumer es el principal autor de esta corriente y acuñó el concepto en 1937. Una de sus premisas es que la conducta estaría vinculada al significado que una persona tenga de las cosas; eso quiere decir que lo que significan las cosas para esa persona, va a depender de su interacción social con otros actores de su entorno y de los significados que aprende en esa experiencia social.

Al contar el ser humano con esta capacidad simbólica, es capaz de "definir conductas y situaciones, atribuyéndoles significados" (Pons, J., 2010) siendo un constructor activo que no solo

crea, sino que también organiza estos significados de forma dinámica y compartida en un proceso de interacción.

Al respecto Blumer plantea tres tesis a las que llama “tres premisas simples” que resumen ideas de cómo es el mundo de las personas y cómo las personas reaccionan en ese mundo: La primera premisa tiene relación con que “las personas actúan en relación a las cosas a partir del significado que las cosas tienen para ellos” (Mella, O., 1998). La segunda hace referencia a que “el contenido de las cosas se define a partir de la interacción social que el individuo tiene con sus conciudadanos”. Y la tercera y final implica que “el contenido es trabajado y modificado a través de un proceso de traducción y evaluación que el individuo usa cuando trabaja las cosas con las que se encuentra” (Mella, O., 1998).

La mente en el interaccionismo simbólico es considerada como un proceso continuo y se relaciona con diferentes aspectos como la socialización, significados, símbolos, el yo, la interacción y la sociedad.

Hasta estos autores, queda claro que el espacio físico, la presencialidad y las interacciones que ahí suceden, influyen en nuestras percepciones, en nuestra conducta, en cómo interaccionamos con otros y con nuestra capacidad de simbolizar a partir de los significados que aprendo en esa experiencia social llena de interacciones con otros, teniendo un impacto directo pero no necesariamente claro, en la cultura organizacional.

Para finalmente integrar la visión respecto al espacio físico, la presencialidad, la interacción y los vínculos relacionales que se plantean anteriormente, la Antropología del espacio es relevante para ampliar la comprensión respecto a los espacios que ocupamos y los impactos que tienen sobre nuestra vida. La Antropología del Espacio como disciplina estudia “las diversas formas en que los grupos humanos comprendemos y hacemos nuestro el espacio... junto con el impacto que éste tiene sobre nuestra vida” (Contract workplace, 2021).

Es a través de nuestras acciones que transformamos los espacios que habitamos y dejamos en él una estampa, un rastro o una huella que lo carga de simbolismos. Simbolismos que las personas significan a partir de su interacción social con otros actores de su entorno y de los significados que aprenden en esa experiencia social (como plantea el interaccionismo simbólico). Con ello podemos decir que no hay espacios neutros, sino que estos espacios están cargados de significados a partir de la experiencia y la cultura de quienes los habitamos, ya sean espacios físicos compartidos en presencialidad o en estos nuevos espacios compartidos a distancia.

Podemos decir entonces, que el espacio está compuesto por un entramado de diversos momentos, interacciones y experiencias que van más allá de solo el espacio físico, hay aspectos sensoriales, culturales, de significado y de diversos símbolos, en donde las personas son actores activos, y sus acciones y comportamientos tienen un efecto sobre ese entorno y a la vez lo conforman y transforman. Por lo tanto, al cambiar ese espacio de interacción, inevitablemente habrá cambios en los conceptos mencionados.

Un espacio, espacio físico relacionado a lo medible o “estructural”, pasa a ser un “lugar” en tanto, en ese espacio las personas interactúan en él y lo hacen propio a través de su experiencia. Es decir, el lugar es distinto del espacio porque el lugar tiene un significado personal y cultural de las experiencias relacionadas con ese sitio específico. Hay una relación holística con el entorno a través de vínculos que se deben reconocer como interdependientes: “el lugar es visto como el resultado de la acción social: de las prácticas, relaciones, experiencias, conversaciones, recuerdos, sentimientos, acciones y escenas que allí se desarrollan y que le transmiten significados particulares”. (Contract Workplace, 2021).

MARCO METODOLÓGICO

1. Enfoque de la investigación

El interés de esta investigación es obtener la opinión o vivencia que tiene un grupo de personas en relación a la temática “Espacio físico, teletrabajo: implicancias para la construcción de Cultura Organizacional” y la opinión que se tiene del espacio físico, que por cierto es subjetiva a partir de la experiencia que cada persona vive sobre esa experiencia. Incorporando la presencialidad como factor clave en el espacio físico compartido.

El mejor método para captar lo que piensa una persona, lo provee el método cualitativo. Pone atención en “comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual cómo vive, se comporta y actúa la gente; cuáles son sus actitudes, etcétera” (Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P., 2014).

Buscamos cualificar una característica, una variable sin medición numérica. Por otra parte, esta técnica permite entender a las personas estudiadas y desarrollar empatía hacia ellos “no solamente registra hechos objetivos “fríos” (Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P., 2014).

2. Diseño de la investigación

Diseño exploratorio

El espacio físico como variable interviniente de la cultura ha sido escasamente estudiado, por eso es exploratorio. El estudio exploratorio se utiliza en ocasiones en las que no se dispone de amplia información o el problema no ha sido investigado.

Además, es un diseño no experimental porque no se manipula ninguna variable de las que se están estudiando, sino que se las evalúa tal como se presentan en la realidad. Desde esta perspectiva, también es un estudio transeccional por cuanto el levantamiento de información ocurre en una única vez en el tiempo, siendo una especie de “fotografía” de la situación. El estudio transeccional tiene como objetivo recolectar datos en un solo momento o en un tiempo único. Su objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3. Universo y Muestra

El universo de estudio de esta investigación, corresponde a trabajadores de diversas empresas, ubicadas en la Región Metropolitana. Hemos seleccionado un muestreo tipo de 6 personas, con diversas características que nos permitan tener una visión más amplia de la experiencia de teletrabajar en tiempo de pandemia, pudiendo a la vez, comparar el trabajo a distancia con la experiencia de trabajar presencialmente en el mismo lugar de trabajo, con el fin de identificar diferencias, similitudes, cambios, impactos, entre otros respecto a ambas modalidades.

La muestra responderá a los siguientes criterios de inclusión:

- Personal administrativo de la organización, sin importar el rango de edad.
- Que se desempeñen en la modalidad teletrabajo más de 12 meses.
- Con antigüedad laboral de al menos 2 años.

4. Técnica de levantamiento de información

La técnica de levantamiento de información que se utilizará en esta investigación será la entrevista. Sampieri define la entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” así como también, dentro de sus posibilidades “En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P., 2014).

La entrevista será semiestructurada y tendrá un guión elaborado previamente con preguntas abiertas, el cual tendrá dimensiones y preguntas asociadas al tema a investigar. Como la define Sampieri “Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P., 2014). Por lo tanto,

habrá un guion y temáticas generales a explorar, pero podrán estas preguntas adaptarse al ritmo y relevancia que el entrevistado les dé a los temas consultados.

Otra técnica a utilizar será la de grupo focal. Esta técnica permite analizar la interacción que ocurre entre las personas del grupo y cómo van construyendo en conjunto ciertos significados. En esta instancia se trabajará en los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. (Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P., 2014).

5. Técnicas para interpretar la información

La técnica que se utilizará para interpretar la información de esta investigación será el Análisis por Categoría Simple.

Al ser investigación cualitativa, la información que recibimos de las técnicas de levantamiento de información no llega estructurada. Para su estructuración Sampieri recomienda guiarnos por “los propósitos centrales del análisis cualitativo” (Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P., 2014) que son: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándose en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos (Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P., 2014).

Del material que se tenga en grabaciones de audio o video con previo consentimiento, se realizará transcripción de cada una para un análisis exhaustivo del lenguaje, considerando además los propósitos centrales del análisis cualitativo, poniendo especial foco en aquellos patrones y vínculos que aparezcan en el relato de las entrevistas y focus group.

6. Consideraciones éticas

Para el resguardo de todas las cuestiones éticas de esta investigación se utilizará un consentimiento informado que en su parte medular considerará los siguientes aspectos:

- a) Confidencialidad de los participantes y entidades.
- b) Voluntariedad para participar en el estudio
- c) Resguardo de sus opiniones frente a empleadores y/o empresa contratante o jefaturas.
- d) Resguardo de la integridad física y/o psíquica de los participantes

GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo General

Describir el efecto que tiene la presencialidad en un espacio físico versus ausencia del espacio físico (teletrabajo) sobre las pautas de interacción y comunicación de las personas en las organizaciones, según la perspectiva de los propios afectados.

Introducción

El propósito de esta entrevista es entender mejor las diversas situaciones que han vivido personas en el contexto laboral en el período de pandemia, en particular lo relacionado a la incorporación del teletrabajo y cómo esto ha afectado en su cotidiano. La información aquí recogida se analizará en el marco de esta investigación, las preguntas realizadas permitirán entender mejor los contextos personales dentro de una visión global ante el contexto vivido. En ningún caso se utilizará para identificar a los participantes. Pedimos honestidad en las respuestas y estar abierto a

contar su experiencia, solo de esa manera conseguiremos resultados significativos. La idea es poder reflexionar y responder con total tranquilidad.

Caracterizar a los profesionales

¿En qué área trabajas?

¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?

¿Estás con teletrabajo actualmente? ¿hace cuánto tiempo estás en esta modalidad?

¿Cuáles son las instancias formales de comunicación actualmente en la organización? ¿Qué medios utilizan? ¿cada cuánto tiempo?

Objetivos Específicos

1. Identificar la valoración que otorgan las personas al espacio físico y la presencialidad en la generación de una pauta interaccional particular.

Preguntas

- ¿Se han dejado de realizar prácticas/ritos debido al teletrabajo? ¿cuáles? ¿cuáles te gustaría rescatar/revivir y por qué?
- ¿Cómo te sientes en/con tu puesto de trabajo actualmente? ¿Cómo te sentías previo al teletrabajo? ¿Crees que ha variado tu sentir desde que estás en esta modalidad? ¿en qué lo notas?
- ¿Cómo crees que ha afectado la modalidad de teletrabajo en la interacción con tus pares y jefaturas? ¿cómo/de qué manera?
- ¿Cuáles prácticas cree usted que están vinculadas exclusivamente al espacio físico y que al estar en teletrabajo se pierden?

2. Describir los efectos que observan las personas respecto de la ausencia del espacio físico y no presencialidad sobre las pautas interaccionales que estaban mediadas por el espacio físico y presencialidad.

Preguntas

- ¿Cuál crees que ha sido el efecto más positivo del teletrabajo y el más negativo?
- ¿Cómo se podría hacer una mixtura entre las bondades de ambos mundos para fortalecer las pautas interaccionales? ¿qué mantendrías? ¿Qué cambiarías?

3. Identificar cuál es el efecto que ven las personas de estas pautas de interacción, sobre la creación de identidad/cultura organizacional.

Preguntas

- ¿Cómo crees que le afecta a una persona ingresar a una organización en modalidad teletrabajo sin presencialidad?
- ¿Qué valor crees tú que tiene el espacio físico en las pautas de interacción para crear identidad con la empresa? ¿Crees que se puede desarrollar esta identidad en modalidad teletrabajo?

Análisis de Resultados

Tabla 1

Categoría	Subcategoría
Tiempo	Valoración del tiempo personal
	Optimización del Tiempo
	Hiperconexión
Espacio Físico	Presencialidad para la relación
	Presencialidad para la efectividad
	Comunicación
Impacto	Laboral
	Personal
	Social

A continuación, se presenta el análisis de resultados de las entrevistas realizadas a seis personas entre agosto y septiembre de 2021, las cuales se articularon con el fin de conocer las experiencias de los trabajadores relacionadas al teletrabajo y la ausencia de espacio físico/presencialidad como característica principal de esta nueva modalidad.

Se clasificaron en las siguientes categorías: Tiempo, Espacio Físico/Presencialidad e Impactos. Dentro de la categoría tiempo, se subcategoriza en Valoración del tiempo personal, Optimización del tiempo e Hiperconexión. La categoría Espacio físico se subcategoriza en Presencialidad para la relación, Presencialidad para el cumplimiento de metas u objetivos y Comunicación. Y finalmente la categoría Impactos, se subcategoriza en Personal, Laboral y Social.

Respecto a la categoría **“Tiempo”**, es posible definirla como la forma en que los trabajadores experimentan y perciben el tiempo en relación a las actividades que realizan en su día a día, ya sea en el ámbito laboral y/o vida personal. La subcategoría **“Valoración del Tiempo”** tiene relación con el valor que le otorgan las personas al tiempo que pueden destinar a diferentes actividades, en su mayoría relacionadas con actividades que pueden realizar debido al trabajo de forma remota desde sus hogares. Entre las principales, destaca la posibilidad de destinar tiempo a la familia, al deporte y al descanso “S2: lo positivo sin duda estar en la casa y compartir con la Rena, con mi hija, vivo con ella... sin duda el más positivo porque en mi vida normal salía a las 8 de la mañana, llegaba a las 8 de la noche y no compartía nada y hoy día puedo almorzar todos los días con la Rena... lo que es bacán”.

En relación a la familia, actividades como compartir un almuerzo, ir a buscar y/o a dejar a los hijos al colegio, estar en casa cuando llegan, apoyarlos en diversas actividades, entre otras, son las mencionadas y a la que los entrevistados le otorgan un valor positivo en relación a la no presencialidad.

Sobre el tiempo que se puede destinar a actividades deportivas o recreativas se relaciona con las horas de trayecto que disminuyeron con el teletrabajo, "S4: te permite hacer otras cosas por ejemplo puedo levantarme igual temprano y hago deporte o duermo no más poh un poquito más, descanso más, como que eso, ese tiempo que uno perdía en el traslado eh es fantástico". Hoy las personas pueden destinar este tiempo a actividades recreativas, al deporte o al descanso, impactando positivamente en su calidad de vida, en su salud física y mental.

Como también destacan la posibilidad de trabajar desde diversos lugares, incluso fuera de la ciudad en donde el trabajador reside, "S3: dentro de lo positivo la posibilidad de estar conectado desde cualquier parte y hacer tu trabajo, eso creo que en mi caso es algo que también aprovecho, de no estar en Santiago particularmente y poder estar en otros lugares y seguir haciendo el trabajo", en tanto cuenten con la conexión y herramientas tecnológicas adecuadas para el normal funcionamiento de sus actividades a distancia. Dentro de las regulaciones al teletrabajo en la actualidad, entregar las herramientas básicas tecnológicas por parte del empleador para realizar el trabajo a distancia, es parte de lo "básico" que debe cumplir la empresa legalmente. El trabajo a distancia es aquel en donde el colaborador "presta sus servicios, total o parcialmente, desde lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa" (Genera, 2021), es decir, no se considera trabajo a distancia o teletrabajo cuando el trabajador presta servicios en lugares designados y habilitados por el empleador, aun cuando estos se encuentren ubicados fuera de las dependencias de la empresa.

La ley que regula el teletrabajo es la Ley 21.220 y entró en vigencia el 1° de abril de 2020, importante es destacar que los trabajadores que prestan servicio a distancia o teletrabajo, tienen los

mismos derechos (individuales y colectivos) establecidos en el Código del Trabajo. Estos derechos serán aplicados siempre que no sean incompatibles con el capítulo particular que regula el teletrabajo, artículo 152, quáter K del Código del Trabajo. En general, la normativa respecto al teletrabajo establece 6 puntos claves que se deben establecer en el contrato de trabajo cuando exista esta modalidad:

1. Debe indicar expresamente que empleador y trabajador acordaron la modalidad a distancia, dejando en claro si será de forma total o parcial.

2. Se debe indicar, según la Dirección del Trabajo “el lugar o los lugares donde se prestarán los servicios” En caso que el trabajador elija “libremente” dónde realizará sus funciones, también debe quedar expresado. Esto tiene directa relación con la naturaleza del servicio que presta el trabajador, de ser posible y si las circunstancias así lo permiten, el trabajador podrá prestar sus servicios desde diversos lugares.

3. Debe quedar expreso también “el período de duración del acuerdo de trabajo a distancia o teletrabajo” ya sea si va a ser por un tiempo determinado o indefinidamente.

4. Otro punto relevante que debe quedar establecido en el contrato a distancia, son “los mecanismos de supervisión o control que utilizará el empleador” en relación a los servicios que presta el trabajador.

5. Si se acordó que el trabajador en modalidad teletrabajo puede distribuir su jornada en “el horario que mejor se adapte a sus necesidades” también debe quedar pactado. Como se mencionó anteriormente, si la naturaleza de los servicios que presta el trabajador así lo permiten, podrá distribuir su jornada de trabajo según sus necesidades, “respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal”.

6. El tiempo de desconexión. Este derecho aplica a trabajadores a distancia que no tienen establecida una limitación de jornada en su contrato de trabajo, por ejemplo, de 9 a 18 horas, es decir, aplica a los trabajadores que establecen el horario según mejor se adapta a sus necesidades (mencionados anteriormente). Este derecho establece que estos trabajadores deben tener al menos un rango de 12 horas continuas de “desconexión” (en un periodo de 24 horas), esto significa que “no están obligados a responder las comunicaciones, órdenes u otros requerimientos del empleador” (DT, 2020). Como tampoco podrá el empleador establecer comunicación o solicitar otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.

Aún son muchas las regulaciones que se deben incorporar al código del trabajo, en específico sobre la modalidad de teletrabajo. La crisis nos hizo correr rápidamente a esta modalidad considerando solo aspectos básicos respecto al cumplimiento legal, pero que sin duda, deben mejorar para resguardar y proteger el bienestar, derechos y calidad de vida de los trabajadores, así como también, establecer límites claros sobre las horas de trabajo que se dedican en esta modalidad, independiente de que algunas personas puedan elegir según sus necesidades su quehacer o rutina diaria, esto puede volverse un arma de doble filo al momento de elegir “libremente” la jornada de trabajo sin tener límites claros de tiempo de conexión y desconexión.

A su vez, como la cultura organizacional está formada a partir de la vivencia y percepciones que tengan sus miembros, podría verse esta afectada ante la satisfacción o insatisfacción que tengan las personas ante el cumplimiento de normas, deberes y derechos por parte de la organización.

Sobre la subcategoría “**Optimización del tiempo**” hace referencia a cómo se experimenta y evidencia la eficiencia del tiempo, en relación al contexto y el lugar en dónde la persona realiza su trabajo. Para entender de mejor manera el concepto de optimización del tiempo se puede hacer referencia a la Ley de Pareto, la cual plantea que la productividad de las personas no tiene directa relación con la cantidad de horas que pasamos en el lugar o puesto de trabajo, sino que en el cómo enfocamos nuestros esfuerzos y en identificar las tareas claves del proceso. Esta teoría fue planteada

a finales del siglo XIX por Vilfredo Pareto, la cual también es conocida como la regla 80/20, esto quiere decir que el “el 20% del esfuerzo destinado a una tarea genera un 80% de los resultados” (Westreicher, G, 2020), permitiendo así optimizar el desarrollo de diversas actividades o procesos.

Diversos estudios que se han realizado el último año en relación a la productividad y el teletrabajo, plantean la preocupación de parte de las organizaciones respecto a si las personas son o no productivas no estando en su lugar de trabajo como la oficina. Algunos de ellos han evidenciado que la productividad no sólo no disminuyó, sino que aumentó en comparación a las personas que realizan su labor desde el lugar de trabajo u oficina de manera presencial “Algunos sondeos revelan que los empleados remotos son un 19,4% más productivos que los que concurren a la oficina: trabajan 1,4 días más al mes (lo que se traduce en casi 17 días laborales adicionales al año) y se toman menos licencias por enfermedad” (Contractworkplace, 2021). Otros estudios realizados no solo durante la pandemia, si no que anterior a esta crisis, demostraron que los teletrabajadores tenían un desempeño desde un 3% a un 9% más que los trabajadores que ejercían sus funciones presencialmente y una de las razones podría ser la cantidad de horas efectivas de trabajo que dedican en esta modalidad: “Una encuesta realizada en el año 2013 por Gallup mostró que los teletrabajadores le dedican alrededor de 4 horas semanales más al trabajo que sus compañeros que trabajan de manera presencial” (Pinto, A., y Munoz, G., 2020).

Pese a que de forma unánime los entrevistados destacan sentirse más productivos o enfocados en la ejecución de sus funciones estando en casa ya que tienen menos interrupciones relacionadas al lugar de trabajo, diversos estudios también han mostrado la otra cara del teletrabajo, el cual tendría otro costo asociado cuando no está equilibrado o bien gestionado por parte de la organización: “la gente experimenta más estrés y una mayor carga de trabajo, frustración y presión de tiempo y esfuerzo” (Contract Workplaces, 2021) trayendo consigo consecuencias negativas tanto sobre el bienestar personal como sobre la calidad del trabajo y la productividad.

Ejemplo claro de esto es otro de los aspectos que se evidencia ante esta hiperconexión, el exceso de reuniones virtuales que llenan la agenda de los teletrabajadores: reuniones de equipo, reuniones de área, de inter área, reuniones gerenciales, reuniones informativas etc. La sobrecarga de estos encuentros, no les estaría permitiendo destinar el tiempo suficiente a las funciones y tareas cotidianas relacionadas al cargo y/o a los compromisos adquiridos en dichos espacios. Por lo tanto, las horas de trabajo han aumentado en algunos casos, trayendo consecuencias nuevamente al bienestar personal como también, en un corto plazo, podrían traerlo a la productividad ante el aumento de estrés y agotamiento de las personas ante esta hiperconexión. Por lo tanto, equilibrar el tiempo que se está dedicando a las horas de trabajo a distancia requiere de un importante cuidado de parte de la organización y los trabajadores, para mantener el bienestar de las personas en relación a su salud y la ejecución de su trabajo.

Un aspecto positivo que permite una mayor optimización del tiempo, es el alcance que se tiene con la modalidad del teletrabajo. Además de permitir trabajar desde diversos lugares, permite acercar a las personas rápidamente a otras regiones y/o países, así como a sus culturas, lo cual permite una gestión más rápida y eficiente de diversas actividades, procesos y/o proyectos: "S6: es más fácil, es más rápido, te podí conectar con personas en todos lados, te ahorras el tiempo, sobre todo el tiempo cachay, que es tan importante y eso es como súper pro", permitiendo entre otras cosas un "ahorro" no solo de tiempo, sino que también de costos y diversos recursos. En este sentido, Pinto y Muñoz en su estudio señalan que los equipos de trabajo que se encuentran en distintos países o zonas horarias pueden mejorar su desempeño ya que el teletrabajo es la única modalidad para encontrarse y generar colaboración (Pinto, A., y Muñoz, G., 2020). Tomando esto en consideración, es relevante optimizar los encuentros e interacciones de los equipos de trabajo para generar un mayor y mejor desempeño, no solo en términos de recursos, sino que en relación a generar mayor colaboración, innovación y creatividad. Como se plantea en el marco teórico, sería el espacio físico compartido y la presencialidad o proximidad, aquello que potencia las interacciones, el intercambio de ideas y la pertenencia a un equipo u organización, pero ante esta nueva modalidad de trabajo y considerando

que hay encuentros que se pueden dar solo a distancia, para optimizar los espacios de encuentro remotos (reuniones, videoconferencias, videollamados, etc.) requeriría de intervenciones innovadoras (a distancia) para fortalecer la relación entre las personas y lograr estos equipos de alto desempeño, sin dejar de lado, que los encuentros presenciales sí o sí, deben considerarse y permanecer dentro de la gestión de personas.

Otro aspecto que destacan los entrevistados, es la comodidad que sienten al realizar sus funciones desde la casa, ante lo cual, ya han ido adaptando sus rutinas y funciones, manifestando su interés de ir a la oficina solo cuando sea necesario, permitiéndoles optimizar de esta manera ambas dimensiones, laboral y personal, generando un mayor balance ante las demandas del trabajo y/o de la familia. Importante es mencionar que los entrevistados, al tener un cargo con funciones más de tipo administrativas y por la naturaleza del servicio que presta la organización, el trabajo a distancia les permitió seguir ejecutando sus labores de manera remota. En este punto es importante destacar que no todos los trabajos, cargos o roles se adaptan bien a esta modalidad, ya sea por la naturaleza del servicio que presta la organización o por el tipo de tareas o responsabilidades que tenga el cargo. Según un estudio realizado el año 2014 por dos destacados profesores en el área de desarrollo de personas y organizaciones sobre el trabajo a distancia, encontraron que “el teletrabajo es preferible para aquellos trabajos que requieren mayor concentración y menos colaboración o interacción con otros” (Pinto, A., y Muñoz, G., 2020). En ese sentido, uno de los beneficios de teletrabajar, ha sido el de tener menos distracciones y más posibilidades de concentración para realizar el trabajo diario, pero se cruza también con las distracciones que ahora se pueden presentar estando en casa y con los roles que ahí también se ejercen.

La multiplicidad de roles que se cumplen al trabajar desde la casa son variados: trabajadora, trabajador, madres, padres, tías, tíos, abuelas, abuelos, etc: “S5: lo más difícil, bueno obviamente como todos los roles que se juntan cuando estoy en la casa, que estoy trabajando, que tengo que estar

pendiente de la casa también... entonces como que se te juntan todos los roles en un mismo espacio y a veces es difícil hacer esa separación".

En abril de este año, una reconocida universidad estatal realizó el estudio "Género y pandemia: condiciones del trabajo remoto en la Universidad de Chile" el cual devela el aumento en la brecha de género con la inserción del teletrabajo, en especial en torno a la multiplicidad de roles que cumplen las mujeres en donde ante las labores profesionales, se suman las tareas de cuidado y las labores domésticas. Esta brecha no es nueva, pero se vería aumentada también por la falta de regulación normativa respecto al teletrabajo y la falta de preparación en general de las organizaciones ante esta modalidad. Algunos de los resultados de este estudio demuestran que alrededor del 75% de las mujeres manifiesta preocupación por su trabajo cuando no lo está realizando y más del 70% no logra concentrarse del todo ante las responsabilidades y demandas familiares y domésticas que viven día a día, "a esto se suma que cerca del 60 por ciento de las profesionales reconoció sentirse demasiado cansada después de su jornada laboral como para encargarse de otras actividades" (Universidad de Chile, 2021). Otro importante porcentaje de mujeres declara que, dadas estas dificultades, no ha podido dedicar el tiempo que quisiera a sus seres queridos.

En este punto es importante destacar cómo esta realidad respecto a la inequidad de género se contrapone con el valor que le dan los entrevistados al hecho de estar más cerca de la familia con la modalidad a distancia. Es decir, independiente de la diversidad de roles que deben cumplir durante el día y en las diversas condiciones según el contexto, sumado a las dificultades que esto trae, aun así, valoran la oportunidad de poder pasar más tiempo con sus hijos y familia, sean o no estos espacios o tiempos de mayor "calidad".

Las empresas tienen el desafío de trabajar en profundidad y con un interés genuino sobre la equidad de género, el compromiso debe estar puesto en sus aspectos éticos y valóricos, buscando consolidar una cultura organizacional con perspectiva de género, que trabaje y desarrolle entre otras cosas, cómo mejorar la calidad de vida de aquellas personas que viven con esta multiplicidad de roles

trabajando a distancia, cómo potenciar la representatividad de la mujer en planas gerenciales o de dirección, como también la inclusión de diversas comunidades, disidencias o “minorías” que permitan una mirada más amplia, perspectivas y visiones diversas que a su vez, potencian la innovación, la integración y la colaboración de equipos, trayendo consigo un valioso capital para las organizaciones que creen en la equidad, diversidad e integración como un valor humano y que a su vez les permite ser más competitivos en el mercado.

Sumado a esto, una de las subcategorías que aparece es la “Hiperconexión”, que hace referencia a la cantidad de tiempo que permanecen conectados los trabajadores al realizar sus funciones a distancia. En este sentido, se ha podido evidenciar que al realizar el trabajo desde el hogar y no contar con un horario de trabajo definido y delimitado por el ingreso y la salida de la “oficina”, además de tener la herramienta de trabajo en su casa, las personas presentan una gran dificultad para “desconectarse” de sus labores “S2: yo me iba pa’ la casa y no me llevaba el computador entonces yo llegaba a mi casa y estaba desconectada de la pega, cachay, hoy como tengo el computador acá nunca estoy desconectada de la pega, estoy todo el rato conectada”.

Pese a que el teletrabajo ha traído consigo diversos beneficios para las personas como la disminución en tiempos de traslado hacia el lugar de trabajo (que además se pueden destinar a otras actividades), la salud mental se ha visto afectada ante la dificultad de desconectarse y separar el tiempo laboral, del tiempo de descanso y el familiar. Como plantea Pinto y Muñoz en su estudio sobre el teletrabajo, la inmediatez a la que están expuestos los trabajadores en relación a las redes y los contactos electrónicos como emails, videoconferencias, whatsapp, entre otras nuevas redes implementadas por las organizaciones, ha provocado la aparición de la “telepresión” concepto que hace referencia a “la experiencia subjetiva de ansiedad y el sentirse presionado a responder a demandas laborales excesivas que aparecen en el contexto del teletrabajo” (Pinto, A., y Muñoz, G., 2020).

La falta de claridad sobre las expectativas del trabajo y la dificultad de algunas personas para poner límites para trabajar desde casa y descansar puede generar un importante malestar subjetivo. Por ello, desde el punto de vista de las organizaciones y las áreas de recursos humanos, tienen una tarea fundamental por velar y propiciar el balance entre la productividad y el bienestar de las personas, balance que parece ser especialmente difícil de alcanzar en el contexto del teletrabajo.

En este sentido, sería importante cuestionarnos respecto a cómo hoy los espacios personales y de descanso para la desconexión laboral, están siendo “invadidos” por el trabajo y en esa misma dirección, preguntarse por las acciones que están tomando las organizaciones para cuidar y proteger la integridad física y mental de sus colaboradores ante estos nuevos escenarios. El foco debería estar puesto en el equilibrio entre la productividad y el bienestar integral de los trabajadores, definiendo con mayor claridad lo que se espera del desempeño de cada persona así como también, definir límites claros sobre el tiempo de trabajo y de descanso, con el fin de que esta tarea o definición no recaiga en una decisión solo “personal” del trabajador, sino que esté definida como una política dentro de la organización, como parte de su cultura y que apunte a mejorar este malestar subjetivo y la calidad de vida de las personas.

Respecto a la categoría “**Espacio Físico**” encontramos las subcategorías Presencialidad para la relación, Presencialidad para el cumplimiento de metas y objetivos y Comunicación.

Sobre “**Presencialidad para la relación**”, esta subcategoría hace referencia a la relación del espacio físico, la presencialidad y las interacciones que suceden en ese espacio físico o lugar, versus la no presencialidad o ausencia del espacio físico y su impacto en estas pautas de interacción.

En esta subcategoría los entrevistados en general destacan el valor de la presencialidad y el compartir un mismo espacio físico como aquello que permite desarrollar y fortalecer la relación entre las personas de un mismo equipo y/u organización ya que es en este espacio donde ocurren las interacciones más relevantes y espontáneas para ello y permite el acercamiento genuino entre las

personas como compartir un café y/o un almuerzo, el encuentro y la conversación de pasillo, las celebraciones de cumpleaños, las salidas después del horario de oficina, entre otros, destacando que en la virtualidad mantener este tipo de interacciones se dificulta ya que el tiempo se destina en general a encuentros relacionados con temas de trabajo como planificación y coordinación de acciones: “S5: el espacio de la oficina es como ese espacio donde tú vas y compartes más allá del trabajo... como que igual te sentai a tomar un café o parar un poco a conversar...saber cómo está la otra persona porque en la virtualidad es más difícil”.

El espacio físico o lugar de trabajo pasa a ser percibido entonces como un lugar no reemplazable “S1: yo creo que el teletrabajo por ningún motivo debería desplazar el contacto físico... Me encanta estar solo, pero cuando son trabajos de equipo no, lo físico para mí es irremplazable, como que eso no se debería perder jamás”. Ante su ausencia, se perciben ciertas pérdidas subjetivas, mencionadas por los mismos entrevistados como por ejemplo la espontaneidad, la cosa “de piel”, el cariño, la comunicación más permanente y fluida e incluso mencionan, la sensación de pérdida de habilidades sociales “S2: siento esa cosa extraña de que no es la misma dinámica que se daba antes en las oficinas. Hoy día todo es mucho más distinto...como que te saludai distinto...como que perdiste ese lazo que teniai día a día... lo hemos conversado incluso con el equipo y todos sentimos que un poco vamos perdiendo las habilidades sociales”.

Sobre la importancia de la vinculación e interacción entre las personas dentro de la organización, esta se ha visto afectada por la no presencialidad y la falta de comunicación entre pares a propósito de que los encuentros a distancia están particularmente orientados a la coordinación de acciones, dejando de lado las interacciones que potencian la comunicación en cuanto a relación y vinculación. La manera en cómo se percibe la carga de trabajo del equipo en general se ha visto afectada por la misma razón, lo cual ha impactado en la dificultad de empatizar con el compañero cuando este ha pedido ayuda o ha manifestado sentirse cansado o sobrepasado, dificultando de esta manera la entrega de ayuda o apoyo por parte de los miembros del equipo. De la mano de esto, ha

aparecido el sentimiento de injusticia ya que las personas no están viendo el trabajo que hace el otro, perdiendo la perspectiva de equipo, potenciando el foco en lo individual respecto al trabajo: "S4: el no estar cerca o no estar viéndonos no nos permite ver las cosas que a todos nos afectan... cada uno ve lo que le afecta solo a uno... uno no ve qué es lo que está haciendo el otro. Yo tengo mucha carga laboral y como estoy sola, no veo cómo están mis compañeros, asumo que soy la única que tiene mucho trabajo y encuentro que es injusto tener tanto trabajo".

También se evidencia el impacto en relación al "encierro" y el estar lejos de otros. El lugar de trabajo hoy se trasladó al hogar de las personas, ante lo cual habría que detenerse a mirar el impacto que el aislamiento podría tener "S6: si al final estoy encerrado como en una caja de fósforos por así decirlo, estoy encerrado como entre 4 paredes y tenía como que guardarte todo lo que tú puedas sentir para seguir haciendo tu trabajo bien y eso es un tremendo tema". Según Pinto y Muñoz (2020), plantean que las consecuencias negativas del aislamiento a causa del teletrabajo aparecen cuando este es mayor a 3 días, los cuales tendrían relación con la reducción de oportunidades "informales" para compartir información entre pares y generar vínculos profesionales espontáneos. Dado lo anterior, el trabajo 100% remoto abre el cuestionamiento respecto a cuánto podemos prescindir de la presencialidad cuando diversos estudios y resultados muestran que un trabajo completamente a distancia puede socavar los mismos beneficios que este trae.

Como se indica en el marco teórico, a finales de los años 70 Allen es quien descubre que la interacción entre los trabajadores disminuye en tanto haya menos proximidad (o mayor distancia) entre las personas y todo esto lo descubre en un momento en que la tecnología móvil aún no tenía la potencia que actualmente tiene, y aun así, sigue más vigente que nunca. Como plantea la publicación "Los límites de la colaboración" de Contract Workplaces, 2021), la evidencia demuestra que los encuentros casuales entre los trabajadores "fomentan la creatividad y el intercambio de información, y estimulan la construcción de redes sociales", poniendo de manifiesto con ello que las interacciones

personales son parte fundamental de la cultura organizacional, pues son las personas quienes la construyen y la presencialidad es clave en ellas.

Así como avanza la tecnología, avanzan las compañías, siendo cada vez mayor la cantidad de empresas con un alcance global y multinacional. De la mano de ese crecimiento, el trabajo colaborativo es clave para ello pues “está en la base de los nuevos estilos laborales basados en el conocimiento” (ContractWorkplaces, 2021). Para que la colaboración sea efectiva, es necesario que las personas y los equipos caminen hacia una misma dirección, es decir, trabajar por un mismo objetivo, generando un propósito común y trabajando desde las fortalezas de cada miembro del equipo.

En este sentido, no cabría duda que la presencialidad y la proximidad fortalecen las relaciones sociales y la colaboración, dándose estas de mucho mejor manera en persona. Es por ello que es clave que los encuentros “cara a cara” se sigan fortaleciendo con el objetivo de consolidar las interacciones y el vínculo entre las personas y los equipos, y sin duda la “oficina” o el lugar de trabajo y la presencialidad, pasan a tener un rol clave, ya que es allí donde suceden las interacciones más genuinas, espontáneas y de valor para generar confianza como base para la colaboración y construcción de equipos y en consecuencia la cultura organizacional.

Respecto al espacio físico y la presencialidad, y su rol clave en la interacción entre las personas, es importante recordar lo visto en el marco metodológico sobre espacio físico y lugar. El espacio físico pasa a ser un “lugar” en tanto en ese espacio las personas interactúan en él y lo van haciendo propio a partir de su experiencia. Es decir, el lugar es distinto del espacio físico porque el lugar tiene un significado personal y cultural a partir de las experiencias que viven las personas ahí y que relacionan con ese sitio específico. En cambio, el espacio físico tendría relación solo con lo estructural sin una significación personal y/o cultural. Estas experiencias serían entonces interdependientes y el lugar sería a su vez parte de todas esas instancias: “prácticas, relaciones, experiencias, conversaciones, recuerdos, sentimientos, acciones y escenas” (Contract Workplaces, 2021).

En ese sentido, podríamos decir que son las conexiones entre las personas las que dan origen a los lugares, y nos permiten habitarlos como propios y cargarlos de significados personales, colectivos y culturales, siendo otro factor clave de la cultura organizacional.

En el contexto organizacional, la oficina y la presencialidad vuelve a aparecer como un espacio clave al que muchos quieren volver sin perder la flexibilidad de seguir trabajando desde casa, "S2: ir a la oficina de todas maneras es algo que igual tenemos que hacer y hay que volver y es necesario...uno sale con lata, pero cuando vuelves igual vuelves como contenta porque te relacionaste con otra gente, igual es bacán, así que haría eso como que de las dos cosas, juntaría y haría mitad día en la oficina y mitad día en la casa, como algo así".

Esto plantea el desafío de repensar las políticas sobre el teletrabajo que garanticen espacios colaborativos, sinérgicos y productivos independiente de si algunas de las personas se encuentran en el mismo lugar (oficina), otras a distancia o en una mixtura de ambas.

Como menciona Contract Workplaces en su publicación n° 97, a pesar de los cambios que estamos viviendo "la oficina sobrevivirá como el corazón de la empresa, un lugar donde la fuerza laboral podrá participar de experiencias personales y conectarse con la cultura organizacional", ya que en este corazón se encuentra el valor de lo presencial que permite fortalecer las interacciones, base para la generación de confianza y la colaboración. El lugar de trabajo deberá potenciar diversos encuentros presenciales y no presenciales de acuerdo a las necesidades de las personas y de la organización para seguir fortaleciendo su cultura organizacional y el desempeño de sus colaboradores.

Esta mixtura entre lo presencial y el trabajo a distancia da como resultado el concepto de oficina "híbrida" la cual para su correcto funcionamiento debe considerar la tecnología como elemento clave, asegurando que los trabajadores cuenten con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo independiente del lugar en el que se encuentren, pudiendo integrar en esta variable nuevas como ciudades, regiones e incluso países y culturas, no solo por un tema de efectividad, sino

que también, porque mantener conectados a los colaboradores tendrá como resultado mantener el sentido de identidad y de comunidad como clave para la cultura organizacional. El futuro de las organizaciones dependerá de cómo se adaptan a esta nueva forma de trabajo y de vivir, que permitan en paralelo la gestión de procesos más ágiles y efectivos, así como el cuidado de las personas y su bienestar integral, considerando siempre la protección de la salud física y mental de sus colaboradores, como base para la construcción de esta cultura organizacional.

Por ello es relevante definir qué se entiende por cultura organizacional y los diversos factores que la componen, definirla puede resultar complejo por la misma razón como se mencionó en el marco teórico como las de Edgard Schein y Linda Smircich.

Otro punto relevante que destaca en la subcategoría de “presencialidad para la relación” es la relación que tiene la presencialidad con el desarrollo de sentido de pertenencia e identidad con el equipo y con la organización, “S1: por más buena onda que puede ser un equipo de trabajo o el ambiente donde tu llegues a desarrollarte nunca vas a incorporar o sentirte parte de esa buena onda si no estás presencial, si no la vives porque es imposible vivirlo por teletrabajo, por ende el compartir el espacio físico es fundamental”.

En este sentido, a propósito del modelo de motivación que plantea Maslow, la necesidad de pertenencia como “una necesidad básica humana” (Dávila de León, C., y Jiménez García, G, 2014) pone en relevancia cuestionarnos qué estaría pasando en este ámbito en relación a la no presencialidad y su efecto en el sentido de pertenencia e identidad con la organización, considerando que en el trabajo a distancia las interacciones base para el desarrollo de confianza e intimidad se han visto disminuidas, afectando entre otras cosas, el desarrollo de relaciones más cercanas que fortalecen el trabajo colaborativo y un mejor desempeño como equipo, “S1: yo creo que conocer virtualmente y nunca presencialmente...debe ser medio fuerte o más que fuerte como que no hace que cierre el grupo de trabajo, como que no te sentí incluido siento yo... debe ser difícil sentirse parte de algo dentro de la organización él nunca haber compartido o hasta que no compartes digamos”.

Dicho esto, pasamos a la subcategoría de **“Presencialidad para el cumplimiento de metas u objetivos”**. Esta subcategoría tiene relación con el cumplimiento de metas u objetivos en relación a la presencialidad en el lugar de trabajo, como así también, si este cumplimiento de metas u objetivos se pueden dar en la modalidad teletrabajo, en tanto se cumplan ciertas condiciones.

Una de las cosas que aparece en las entrevistas es que al inicio del teletrabajo una de las mayores dificultades que enfrentaron los trabajadores tuvo relación con el cómo seguir trabajando desde la virtualidad junto a la constante incertidumbre de perder su trabajo y la falta de claridad de qué hacer y cómo hacer las cosas. No sabían hacia dónde se dirigían como equipo y organización, no había un feedback que les permitiera saber si el trabajo realizado estaba bien o no, cuáles eran las nuevas metas a alcanzar ante la crisis, entre otras cosas: “S1: yo creo que lo que más me afectó era el hecho de que no se pensase que uno estaba sacando la vuelta cachay...no tener ese feedback constante, no saber si lo estoy haciendo bien o mal, cachar pa onde iba la micro... en el presencial cualquier cosa, oye vamos a tomar un café y conversemos cachay, pero aquí no...”.

Dentro de las prácticas para mejorar el desempeño y direccionar mejor los esfuerzos en modalidad de teletrabajo que destacan Pinto y Muñoz en su estudio, es la importancia de discutir entre los equipos de trabajo cuáles serán las metas de desempeño y lograr acuerdos en conjunto respecto a los tiempos en que éstas metas serán alcanzadas, cómo se medirán y se comunicará su cumplimiento y progreso, así como también, cada cuánto tiempo y dónde se reunirán (con jefaturas y como equipo) para tener un feedback del proceso, detectando oportunidades de mejora a tiempo y definiendo claramente las instancias de colaboración como equipo de manera presencial y virtual, dejando metas organizacionales claras, así como también las de área e individuales que permitan entender el aporte de cada persona al logro de éstas.

Hoy a casi más de un año y medio de pandemia y la inserción del teletrabajo, son los mismos afectados los que reconocen cuáles son las instancias que permiten un mejor desempeño en la ejecución de sus labores y coinciden con lo planteado anteriormente, destacan la importancia de tener

una planificación clara del trabajo a realizar, como por ejemplo trabajar por objetivos, tener reuniones semanales idealmente presenciales que les permitan coordinar y visualizar como equipo el trabajo que se está realizando, hacia dónde deben encaminar sus esfuerzos en relación a lo que requieren como equipo y como organización.

Esto les daría mayor claridad y seguridad respecto al trabajo diario que deben realizar y los objetivos que deben alcanzar independiente del lugar u horario en el que estén realizando su labor: "S2: se dieron cuenta que la gente igual siguió rindiendo desde su casa...los números ahora los tenemos por las nubes...nos ha ido súper bien...la fundación se dio cuenta que en realidad las personas cuando trabajan con un objetivo claro estén en su casa, estén en la oficina o donde estén, van a rendir igual".

En este sentido, es relevante que las organizaciones y los líderes trabajen en conjunto en herramientas innovadoras que permitan una comunicación clara y fluida de sus objetivos y metas a alcanzar ya sea cómo equipos, como áreas y a nivel organizacional, estableciendo políticas, normas y procedimientos que den claridad sobre lo que se espera de cada uno y como conjunto, potenciando la colaboración e integración de equipos y áreas en pos del cumplimiento de metas de forma colaborativa. Y el desafío no es solo el de comunicar, sino que también entregar las herramientas a los líderes para que sean capaces de dirigir y supervisar a sus equipos de trabajo virtualmente, sin volverse líderes autoritarios que esperen inmediatez de respuesta (telepresión), o que llenen la agenda de reuniones y compromisos para mostrar productividad, sino que, por el contrario, ser líderes que potencien el trabajo por objetivos, la autonomía, la flexibilidad y el apoyo a sus equipos de manera remota. Una herramienta clave podría ser una forma de evaluar el desempeño con foco en los resultados, otorgando métricas claras para evaluar el progreso, independiente nuevamente del lugar de trabajo o del horario que cumpla el colaborador, "Un sistema de gestión de desempeño efectivo debiese idealmente ser efectivo sin importar donde los trabajadores hacen su trabajo. En otras palabras, evaluar y gestionar el desempeño debiese enfocarse en el resultado del trabajo y el progreso

hacia las metas establecidas, más que en los procesos a través de los cuáles los empleados realizan su labor” (Pinto, A., y Muñoz, G., 2020).

Una de las facilidades que permite la presencialidad es la de “observar” lo que el trabajador hace o no hace, si “saca la vuelta” o no, cuánto tiempo pasa en su puesto de trabajo, si llega a la hora, si se va temprano o tarde, etc., variables que muchas veces se consideran dentro del desempeño del colaborador y su evaluación. Esto no es percibido tan sólo por quien evalúa sino también por el evaluado, ejemplo de ello es el entrevistado que comentó que una de las mayores dificultades y preocupaciones que enfrentó al inicio de la pandemia fue el que su jefatura no estuviera observando su trabajo y con ello creyera que estaba “sacando la vuelta”, lo cual se sumaba a la presión e incertidumbre de si perdería su trabajo o no.

Sin duda, hoy las personas valoran el trabajar desde casa y la autonomía que esto trae consigo, coinciden en que buscan constantemente la forma de mejorar su desempeño a distancia rompiendo los tabúes sobre no ser productivos o no estar realizando su trabajo por no estar siendo observados. En línea con esta búsqueda de la excelencia entre las personas y las organizaciones, la evaluación del desempeño tiene la oportunidad y el desafío de cambiar el foco, de basarse en el cumplimiento de metas y objetivos y no en procesos, o como se menciona anteriormente, en la cantidad de tiempo que la persona pasa en el lugar de trabajo.

Pinto y Muñoz en su estudio hacen una importante referencia al trabajo de Cali Ressler y Jodi Thompson, quienes desarrollan la iniciativa “Clima Laboral Orientado a los Resultados” (Pinto, A., y Muñoz, G., 2020), la cual tiene como objetivo “darles a los empleados un mayor control sobre su trabajo y reencuadrar sus expectativas en relación a sus ritmos de trabajo” (Pinto, A., y Muñoz, G., 2020). Esta iniciativa orientada a los resultados, le permitiría un mayor control a los colaboradores sobre su trabajo en relación a las demandas que enfrentan a nivel profesional, personal/familiar, lo cual influiría de manera positiva en el cumplimiento de sus metas a alcanzar como también, las metas de la organización.

En relación a la subcategoría “**comunicación**”, hace referencia a las instancias de comunicación que se dan en modalidad teletrabajo, las cuales se pueden ver facilitadas o dificultadas por la modalidad a distancia.

En este punto, los entrevistados mencionan que aumentaron en cuanto a cantidad las instancias de comunicación pero la calidad de ellas disminuyó, poniendo énfasis en que eso que “disminuyó” tiene relación con las conversaciones o interacciones que presencialmente se daban de forma más espontánea y rápida para tratar o resolver diversos temas, ya sean de tipo personal/individual o relacionados al trabajo y a la conformación de equipo: “S1: hoy por ejemplo, hablo más con mi jefe de lo que hablaba...pero la calidad de las conversaciones disminuyeron, eh en el sentido de que no sé antes por ejemplo, era como, oye sabi que tengo esta duda...conversémoslo...vamos a tomarnos un café, vamos a dar una vuelta... pa’ ver como la sacamos...”

Como ya se mencionó en la subcategoría de hiperconexión, las reuniones virtuales aumentaron, como también la comunicación e interacción de manera remota con el líder y el equipo de trabajo (en cuanto a cantidad), pero en estas instancias, el foco está puesto en la gestión del trabajo, (no necesariamente planificado) y en la coordinación de acciones, dejando ver que las instancias de comunicación con el fin de fortalecer y propiciar la relación y vínculos entre los equipos, no estaría siendo parte de la gestión de personas, excepto en algunos casos.

De alguna forma, casi paradójicamente ha mejorado la comunicación en cuanto a cantidad pero así mismo esta ha sufrido un declive importante en términos de calidad, a pesar de las posibilidades de encuentro, diálogo y colaboración que se podrían dar en estos extensos tiempos de conexión, no han sido suficientes los esfuerzos para trabajar en la relación y el vínculo de los equipos.

Es clave que las empresas no abandonen tan importante labor, pues les permitirá no solo fomentar y fortalecer las relaciones y vínculos entre sus trabajadores, sino que también, maximizar la

productividad y las variables que inciden en un buen clima laboral y en la construcción de una sólida cultura organizacional. Poner a las personas al centro del negocio es parte del éxito de muchas organizaciones en la actualidad y no solo poner al centro al cliente final, el “comprador” del producto o servicio que ofrece la organización, es también poner al centro al cliente interno, al colaborador, al trabajador, sus necesidades y experiencias como protagonistas pues son las personas las que hacen la organización y su experiencia como cliente interno en este viaje organizacional será clave para mantenerlos comprometidos y productivos, “Colocando a las personas en el centro se humaniza la experiencia laboral y el trabajo cobra significado. Cuanto más significativo sea el trabajo, más se beneficiarán las personas y la organización” (Contractworplaces, 2020).

En la última categoría “**Impactos**” encontramos las subcategorías Laboral, Personal y Social. Estas tres subcategorías tienen relación con los impactos o cambios que experimentan y reconocen los trabajadores a partir del teletrabajo y la no presencialidad.

Uno de los impactos laborales que aparece es que varios roles cambiaron debido a la rápida adaptación que hubo que tener para enfrentar la pandemia y el teletrabajo. En muchos casos, se asumieron mayores responsabilidades y funciones o se fusionaron cargos debido a la reducción de personal a causa de la pandemia. Estas adaptaciones, en su mayoría no han contado con un cambio contractual formal a la fecha, que considera o debería considerar entre otras cosas, cambios en la banda salarial, beneficios, etc., “S2: yo tengo hoy día otro trabajo... hoy día se transformó en un trabajo que es mucho de hacer proyectos... como mucho más meterle cabeza a la cuestión que lo otro que era coordinación, mucho más simple y mucho más mecánico”. Una de las causas podría ser lo ya mencionado anteriormente respecto a la falta de regulación normativa legal respecto al teletrabajo y la falta de lineamientos claros por parte de la organización y sus líderes, aumentando la telepresión e impactando directamente en la salud mental y bienestar integral de las personas.

Sobre la subcategoría “Personal”, algunos de los impactos detectados en esta área tienen relación con los cambios en la rutina respecto a la movilidad. Como se mencionó anteriormente, uno

de los beneficios que trajo el teletrabajo fue la disminución de los tiempos de traslado, pero como también se analizó, el teletrabajo trajo otros costos, y en este caso el traslado al lugar de trabajo en muchos casos incluía mayor actividad física, como caminar, movilizarse en bicicleta u otro medio que potenciaba la actividad física. Incluso, muchas organizaciones potenciaban estas actividades dentro del lugar de trabajo, otorgando como beneficio horas de la jornada laboral para el desarrollo de alguna actividad física. En este caso, parte de los entrevistados mencionan que uno de los costos que les trajo el teletrabajo fue el aumento del sedentarismo: “S4: igual por ejemplo el lado B como que en lo personal siento como la parte más sedentaria porque estoy aquí todo el día sentada en mi escritorio, me paro pa’ ir al baño, en cambio yo antes como vivía cerca del trabajo, caminaba”. Esto devela que el hecho de tener menos horas de traslado, no significa que este tiempo se dedique a actividades que permitan combatir el sedentarismo, sumado a la dificultad de desconexión, podría ser otra de las inquietantes consecuencias de un teletrabajo no regulado con una cultura y políticas que pongan por delante el bienestar integral y una mejor calidad de vida de las personas, independiente del lugar en el que realicen su trabajo.

Finalmente, la subcategoría “Social” tiene relación con la percepción de algunos de los entrevistados respecto al impacto del teletrabajo desde una perspectiva crítica social. Destacan que una de las consecuencias que trajo el trabajo a distancia es el individualismo, en donde estaría tomando mayor protagonismo lo individual por sobre lo colectivo. Es decir, pueden identificar que la no presencialidad, el no trasladarse al lugar de trabajo, el no compartir y relacionarse directamente con otros, está aumentando la brecha en las relaciones laborales, personales y sociales “S1: me encanta andar en sistema público, andar en transporte público...siento que ese espacio entre que la gente sale de su casa y va a la pega también se pierde la oportunidad de ver la realidad, de lo que pasa en las ciudades más allá de su casa...es un balde de realidad como para mantenerse conectado con eso”. El hecho de que esté tomando mayor protagonismo la conexión de manera virtual, aislando y coartando las relaciones y vínculos más íntimos que se dan a partir de la presencialidad, podría estar efectivamente aumentando la brecha social, ya que el foco se estaría poniendo en las necesidades

individuales que por sobre las colectivas "S1: siento que lo único que va a hacer es generar individuos cada vez más de pensamiento individualista...siento que llegó y funcionó porque exagera la deshumanización del ser humano".

Conclusiones y Discusión

De acuerdo al objetivo general de esta investigación respecto al efecto que podría tener la presencia versus la ausencia del espacio físico y la presencialidad, sobre la construcción de cultura organizacional y sus diversas variables, se puede concluir que efectivamente sí hay un impacto e influencia en ella. Aún no se puede determinar con claridad cómo una cultura organizacional varió ya que no se hizo un estudio de una organización en particular, pero dados los estudios previos de diversos autores y los relatos recopilados, podemos decir que ciertos comportamientos, conductas, percepciones, creencias, entre otros, podrían haberse visto afectados ante un fenómeno tan impactante como la pandemia.

Al plantear inicialmente el concepto de cultura organizacional, se dice que toda cultura está influenciada por la sociedad, trayendo a la organización factores relevantes que pertenecen a una esfera individual y particular de cada persona. La manera en que cada colaborador vivió la pandemia y el trabajo a distancia como efecto de esta, fue única e irrepetible. Esta esfera individual comenzó a ser parte del proceso continuo de construcción de cultura, no viendo quizás sus efectos de manera inmediata, pero si consideramos que es una importante variable, seguramente veremos que estos impactos en el mediano plazo podrían aparecer. Toma relevancia en ese sentido, el espacio físico y la presencialidad respecto de las pautas de interacción, ya que, como efecto del teletrabajo, hay una valiosa pérdida de compartir en un mismo lugar el día a día, como también la pérdida de vinculación, lazos o cercanía entre pares dada esta distancia.

Hall y Allen, mencionan la importancia del espacio físico como un factor determinante en las pautas de interacción y en la comunicación, considerando por una parte que el espacio físico permite una mayor vinculación entre las personas a partir de la proximidad que exista entre ellas, y, por otra parte, que a mayor distancia física, la comunicación entre pares disminuye. Ante la ausencia del espacio físico y la presencialidad, estas pautas se han visto afectadas, la calidad de la comunicación ha

disminuido pese a la hiperconexión que ha aparecido como efecto del teletrabajo y la pérdida de este espacio.

No contar con el espacio físico como elemento clave para la interacción y comunicación y el surgimiento de los extensos tiempos de conexión focalizados en términos de planificación del trabajo y coordinación de acciones, han dejado de lado los encuentros que fomenten la construcción de relaciones de calidad que tengan a la base el desarrollo de confianza y el crecimiento de equipos de trabajo.

Es importante recordar que los espacios, en este caso, la oficina o el lugar de trabajo que se compartía antes de la pandemia, eran espacios cargados de significados a partir de las experiencias que las personas vivían ahí como conjunto o comunidad. Ese lugar de encuentro está cargado de prácticas, experiencias, conversaciones y acciones que van generando la cultura de la organización y hoy al no contar con ese lugar tan significativo de encuentros y experiencias, cabría preguntarse cómo se está construyendo la cultura organizacional en las empresas, o qué tipo de cultura se estaría generando a partir de este distanciamiento físico y el trabajo a distancia.

Respecto a los efectos ante la ausencia del espacio físico o lugar de trabajo y la no presencialidad, se encuentran algunos efectos positivos y otros negativos. Uno de los aspectos positivos, es que a partir del teletrabajo y según diversos estudios, la productividad de los trabajadores aumentó considerablemente, así como también hubo una importante disminución en las licencias por enfermedad.

Aún faltan estudios que profundicen respecto a la disminución de licencias por enfermedad y sus razones, pero podría tener relación con que antes del trabajo a distancia, los trabajadores se enfrentaban a extensos horarios de trabajo y trayectos (muchas veces en condiciones precarias), como también se encontraban con otros factores como la imposibilidad de pasar más tiempo en familia, la poca autonomía y flexibilidad respecto a la definición de horarios y rutinas diarias, entre otros, que podrían haber estado impactando de manera directa en su salud física y mental.

Volviendo a los efectos de la ausencia del espacio físico en las pautas de interacción, aparece el aislamiento como uno de los efectos del teletrabajo, ante esto la organización debe asegurar espacios de comunicación entre los equipos de trabajo y con jefaturas, idealmente programados, dándose al menos una vez a la semana. Además de su impacto en la interacción y vinculación con otros, el no hablar con compañeros de trabajo u otras personas de manera habitual, efectivamente puede disminuir las habilidades sociales y aumentar la sensación de soledad.

El aislamiento estaría impactando también en la posibilidad de compartir información entre los equipos. Los equipos de alto desempeño funcionan con base en la colaboración y sinergia de acciones, y ante el aislamiento y distancia, el declive en la interacción se hace mayor. Habría que preguntarse sobre las fugas de información, conocimientos y aprendizajes que se están dando en la organización a propósito del lugar de trabajo no compartido y que, a su vez, es el lugar en donde tienen mayor fluidez y gestión. Sin comunicación, sin entendimiento entre pares, se hace imposible conformar un equipo. La comunicación es clave para la construcción de cultura.

Es importante destacar también que el trabajo a distancia o la no presencialidad no es lo mismo para todos los cargos de acuerdo a las labores que desempeñan, como también no lo es en relación a la naturaleza del servicio que presta una organización. Esto podría afectar de diversas formas al trabajador según las funciones que desempeña. De acuerdo al rol es como cada persona va interiorizando la cultura y se van determinando ciertas interacciones. En ese sentido no compartir un mismo espacio físico y la cotidianeidad, indicaría que sí hay ciertos patrones de interacción y comunicación afectados, que, en consecuencia, impactan en la cultura organizacional.

Cargos que requieren mayor concentración y menor colaboración se pueden adaptar mejor al trabajo a distancia. Por ello, es importante preguntarse cuánta atención y planificación están dando las organizaciones a los cargos que sí requieren mayor colaboración para la ejecución de sus labores y

alcance de resultados, como también qué acciones se estarían tomando para disminuir el impacto al no estar compartiendo un mismo espacio físico/presencial.

Roles que se encuentran en la dirección de la organización, como gerencias, jefaturas (liderazgos formales), y áreas de recursos humanos, deben revisar si están generando espacios con los equipos de trabajo más allá de la coordinación de acciones, puesto que movilizar equipos requiere no solo de dar lineamientos claros, también requiere de conocerlos, conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora, de inspirarlos para mantenerlos comprometidos y productivos, gestión que a distancia se ve dificultada por faltas de herramientas para liderar bajo nuevas condiciones como no compartir un mismo espacio físico presencial y la constante observación que se daba a partir de estas.

Quienes dirigen la organización deben tener como prioridad la definición clara de estrategias que permitan el logro de objetivos ya que es un elemento fundamental y diferenciador a la hora de enfrentar tiempos de cambios como el que vivimos, con el fin de que todos vayan hacia una misma dirección y compartan una visión y misión organizacional con sentido y propósito que permita mayor identidad y compromiso con la organización. Sin dejar de lado la importancia que tiene el trabajar con claridad hacia dónde se dirigen los esfuerzos, disminuyendo la sensación de ansiedad y telepresión que sin estas consideraciones aumentan de forma progresiva.

Como plantea Schein, trabajar en los supuestos básicos como las creencias, pensamientos y sentimientos de las personas es clave ya que, si no se pone foco en ellos, no se podrán comprender los siguientes niveles que componen a la organización como un todo, como un sistema social. Se debe desarrollar un lenguaje común para poder comunicarse y entenderse, para generar relaciones e interacciones que permitan conformarse como grupo que vive y experimenta a través de su experiencia la cultura de la organización.

Respecto a la creación de identidad y sentido de pertenencia con la organización, considerando los supuestos básicos de cada persona (creencias, pensamientos y sentimientos) se pueden identificar diversos aspectos nivel individual más allá del sentido de pertenencia con la organización. Hay vínculos e incluso afectos que las personas desarrollan hacia pares, colegas o compañeros de trabajo manera particular y no siendo influenciado por la cultura de la organización, sino más bien, esto se da por intereses, afinidades, valores, etc. entre las personas que comparten el mismo lugar de trabajo, es decir, el cómo se vinculan algunas personas o pequeños grupos, tendría más que ver con una decisión personal y de afinidad que por una promoción de cultura de colaboración de parte de la organización.

Si conectamos este fenómeno con organizaciones que potencian la cultura de la colaboración, en donde el valor principal está puesto en las personas para el logro de sus objetivos, sin duda se dará el desarrollo de una cultura en donde la integración, la igualdad, la sinergia y la diversidad serán el eje central de su éxito.

Organizaciones que fomenten espacios de colaboración entre las personas y los equipos implementando áreas comunes (cafeterías, casinos, terrazas, espacios de descanso, entre otros) como centro para estos encuentros, dando valor a la generación de sentido de pertenencia con el equipo y la organización, lograrán sin duda alguna mayor compromiso y mejoras en sus resultados. Estos espacios físicos y encuentros genuinos a partir de ellos, forman parte de la identidad de la organización y las hacen ser la organización que son.

Por ello es importante no perder de vista las variables que están a la base de la cultura organizacional: las percepciones, creencias, pensamientos, sentimientos, la intimidad, la amistad, el amor y las relaciones entre iguales forman parte de todo el sistema social que conforma la comunidad dentro de una organización y que le da el espíritu a la cultura organizacional. Son las individualidades de cada persona, los vínculos sociales que surgen, las acciones y experiencias cotidianas las que van significando y cargando de valor el lugar que compartimos. Y es a partir de ese significado y valor, que

las personas sienten que ese lugar les pertenece y son a su vez, parte de él. Por ello es que el espacio físico y presencialidad como lugar, es parte de la identidad con la organización.

El estar ahí, siendo, viviendo, conociendo y experimentando el lugar de trabajo con los pares es vital para generar pertenencia con la organización y sentirse parte del equipo que conforman. Como también resaltar que la oficina es el lugar (espacio físico/presencial) que permite esa conexión y que lamentablemente no se da en el trabajo a distancia.

En la Postmodernidad encontramos un alto desarrollo tecnológico, grandes avances a partir de este desarrollo han surgido, por ello es que se da la posibilidad de insertar el teletrabajo como contingencia a esta pandemia vivida de manera tan rápida y eficaz, pero es importante delimitar que la virtualidad no reemplaza la presencialidad y las interacciones que suceden en diversos espacios físicos, están cargados de identidad que en la virtualidad aún no es posible darles ese matiz. Por ello se hace vital conocer las necesidades de las personas, cuáles son sus requerimientos ante esta nueva modalidad con el fin de brindarles las herramientas necesarias que sigan fomentando un trabajo a distancia de calidad y en colaboración.

El bienestar de los colaboradores va de la mano del desarrollo e innovación de los espacios de trabajo, la oficina como un espacio híbrido debe potenciar el encuentro entre las personas y por qué no, hacer de ese espacio un lugar también de entretención, que fomente la colaboración, la innovación, los aprendizajes colaborativos y relaciones de equipo saludables. Los espacios deben estar pensados para ser capaz de atraer y retener a las personas en la organización, brindando una experiencia sinigual en su viaje como colaborador aportando a una cultura organizacional exitosa.

El objetivo de estos espacios debe ser propiciar el trabajo colaborativo y el sentido de comunidad, dando espacios para los encuentros informales y espontáneos (como también los

formales), y a su vez, brindar opciones de acuerdo a las necesidades de las personas, considerando todos los factores relevantes que han aparecido en esta investigación y en diversos estudios, de acuerdo a lo que las personas valoran del trabajo a distancia y del trabajo presencial: flexibilidad, autonomía, trabajo en equipo planificado y orientado a resultados más que en procesos, entre otros.

Regular el teletrabajo normativamente, a través de políticas y procedimientos con base en una cultura organizacional de cuidado e integridad de las personas es una de las premisas de este desafío, incorporando iniciativas y acciones que consideren las necesidades de las personas en el amplio espectro que significa el teletrabajo, y con temas clave como los ya mencionados como equidad de género, derecho a la desconexión, derecho a pasar más tiempo de calidad en familia, otorgarle a las personas la flexibilidad para determinar el lugar donde desempeñar sus funciones, trabajar por objetivos para manejar los tiempos y rutinas con mayor autonomía apuntando a obtener mejores resultados, contar con líderes preparados para este desafío y contar finalmente, con la cultura organizacional que se quiere llegar a ser.

El curso que tomó esta investigación en el proceso, plantea la relevancia de poner como un tema clave los impactos del teletrabajo como parte de la construcción de cultura organizacional, ya que influye directamente en características fundamentales de esta. Más que tener como propósito principal indagar sobre los efectos del trabajo a distancia, se hizo relevante plantear estos impactos, quizás perdiendo el foco respecto a la espacialidad y espacio físico como tema principal de tesis, pero se consideró la relevancia de la presencialidad en relación al espacio físico, su importancia en la construcción de cultura y cómo se ven afectados los miembros de una organización ante la ausencia de este.

Es importante destacar que, desde el inicio de este trabajo, se mencionó dentro de las subcategorías la importancia de la presencialidad como un aspecto clave para la relación, vinculación

e integración de las personas, así como también, su importancia para la efectividad, incluyendo temas relevantes como el cumplimiento de metas y objetivos, productividad, desempeño y liderazgo.

La investigadora consideró pertinente interrelacionar estos elementos como un conjunto para un mejor entendimiento en la construcción de cultura organizacional ante el fenómeno vivido como la pandemia. Otro de los factores a considerar es que, durante el transcurso de la realización de esta tesis durante el 2021, se estaban investigando recientemente los impactos del trabajo a distancia, habiendo pocos estudios sobre su impacto en la construcción de cultura organizacional. De ahí el esfuerzo por entrelazar ambos temas y entender el fenómeno que se estaba viviendo dentro de las organizaciones y el impacto para sus personas.

Referencias Bibliográficas

Mercer LLC. Informe local complementario sobre Tendencias Globales de Talento 2020-2021.

Triunfar con Empatía. (2021)

RH Management. El teletrabajo en Chile, una bomba de tiempo. (2020) <http://rhmanagement.cl/el-teletrabajo-en-chile-una-bomba-de-tiempo/>

Criteria Research (2020). Teletrabajo. Una Bomba de Tiempo. <http://rhmanagement.cl/wp-content/uploads/2020/06/CRITERIA-Estudio-Teletrabajo.pdf>

Contract Workplaces. La oficina no territorial. <https://contractworkplaces.com/web/la-oficina-no-territorial/>

Chiramberro, M. (2013). La proxémica o el arte de estar a la distancia. *Revista Magna*.

<http://revistamagna.com.ar/nota/la-proxemica-o-el-arte-de-estar-a-la-distancia-correcta>

Ardelean, C. (2001). Por una nueva proxémica antropológica. *Boletín de Antropología Americana*. (37), 7-33.

[\(PDF\) Por una nueva proxémica antropológica \(researchgate.net\)](#)

Collin, C., y Grand, V., y Benson, N., y Lazyan, M., y Ginsburg, J., y Weeks, M. (2012). *El libro de la psicología*. Cosar Editores S.A.

RH Management. Teletrabajo y garantía de derechos, los caminos opuestos de Chile y España.

<http://rhmanagement.cl/teletrabajo-y-garantia-de-derechos-los-caminos-opuestos-de-chile-y-espana/>

Blumer, H. y Mugny, G. (1992): *Psicología social. Modelos de interacción*. CEAL. Bs. As.

<https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/BLUMER%20+%20INTERACCIONISMO.pdf>

Gadea, C. (2018). El interaccionismo simbólico y sus vínculos con los estudios sobre cultura y poder en la contemporaneidad. *Scielo* (33).

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732018000300039

Pons, J. (2010). La aportación a la psicología social del interaccionismo simbólico, una revisión histórica. *Dialnet* (9). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3268858>

Mella, O. (1998). *Naturaleza y Orientaciones Teórico - Metodológicas de la Investigación Cualitativa*.

<https://marcoquiroz.files.wordpress.com/2018/08/mella.pdf>

Contract Workplaces. La antropología del espacio.

<https://contractworkplaces.com/site/revista/100-noviembre-2021/la-antropologia-del-espacio/>

Serje M., y Salcedo A. (2008). Antropología y Etnografía del Espacio y del Paisaje. Scielo (7).

<http://www.scielo.org.co/pdf/antpo/n7/n7a02.pdf>

Hernández Sampieri, R., y Fernandez, C., y Baptista, P. (2014). Metodologías de la Investigación.

McGraw - Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Dirección del Trabajo. Teletrabajo o Trabajo a Distancia. <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-118666.html>

Genera. Contrato de trabajo a distancia, teletrabajo y derecho a desconexión.

<https://genera.cl/blog/gestion-en-recursos-humanos/contrato-de-trabajo-a-distancia-teletrabajo-y-derecho-a-desconexion/>

Westreicher, G. (2020). Ley de Pareto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ley-de-pareto.html>

Contract Workplaces. El dilema de la Presencialidad.

<https://contractworkplaces.com/site/revista/99-agosto-2021/el-dilema-de-la-presencialidad/#sd-footnote 2 sym>

Pinto, A., y Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis.

Universidad Adolfo Ibañez. Escuela de Psicología. https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf

Universidad de Chile. (2021). Género y Pandemia: condiciones del trabajo remoto en la Universidad de Chile. <https://www.uchile.cl/noticias/174892/estudio-u-de-chile-evidencia-brechas-de-genero-en-el-teletrabajo>

Contract Workplaces. Los límites de la colaboración.

<https://contractworkplaces.com/site/revista/99-agosto-2021/los-limites-de-la-colaboracion/>

Contract Workplaces. La oficina sobrevivirá y será híbrida.

<https://contractworkplaces.com/site/revista/97-abril-2021/la-oficina-sobrevivira-y-sera-hibrida/>

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 - 25.

Dávila de León, C., y Jiménez García, G. (2014) Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, vol. 32, Pontificia Universidad Católica del Perú Lima.

<https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>

Contract Workplaces. Las personas en el centro. <https://contractworkplaces.com/site/revista/95-diciembre-2020/las-personas-en-el-centro/>

Significados. Pirámide de Maslow. <https://www.significados.com/piramide-de-maslow/>

Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia* [online]. 2009, vol.14, n.46, pp.183-194. ISSN 1315-9984.

Schein, Edgar (1986). *Cultura organizacional y liderazgo*, Jorsey-Bass. San Francisco.

Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, No. 28.

OBS Business School. La gestión del tiempo con el principio de Pareto.

<https://www.obsbusiness.school/blog/la-gestion-del-tiempo-con-el-principio-de-pareto>

Contract Workplaces. Conexiones para trabajar en equipo.

<https://contractworkplaces.com/site/revista/95-diciembre-2020/conexiones-para-trabajar-en-equipo/>

Anexos

Tabla 1

Matriz de Categorías

Categoría	Subcategoría	Cita Relevante
Tiempo	Valoración del Tiempo Personal	S2: lo positivo sin duda estar en la casa y compartir con la Rena, con mi hija, vivo con ella... sin duda el más positivo porque en mi vida normal salía a las 8 de la mañana llegaba a las 8 de la noche y no compartía nada y hoy día puedo almorzar todos los días con la Rena... lo que es bacán
		"S4: te permite hacer otras cosas por ejemplo puedo levantarme igual temprano y hago deporte o duermo no más poh un poquito más, descanso más, como que eso, ese tiempo que uno perdía en el traslado ehhs es fantástico"
		"S3: dentro de lo positivo la posibilidad de estar conectado desde cualquier parte y hacer tu trabajo, eso creo que en mi caso es algo que también aprovecho, de no estar en Santiago particularmente y poder estar en otros lugares y seguir haciendo el trabajo"
	Optimización del Tiempo	"S6: es más fácil, es más rápido, te podí conectar con personas en todos lados, te ahorras el tiempo, sobre todo el tiempo cachay, que es tan importante y eso es como súper pro"
		"S5: lo más difícil, bueno obviamente como todos los roles que se juntan cuando estoy en la casa, que estoy trabajando, que teni que estar pendiente de la casa también... entonces como que se te juntan todos los roles en un mismo espacio y a veces es difícil hacer esa separación"
	Hiperconexión	"S2: yo me iba pa' la casa y no me llevaba el computador entonces yo llegaba a mi casa y estaba desconectada de la pega, cachay, hoy como tengo el computador acá nunca estoy desconectada de la pega, estoy todo el rato conectada"
Espacio Físico	Presencialidad para la relación	"S5: el espacio de la oficina es como ese espacio donde tú vas y compartes más allá del trabajo... como que igual te sentai a tomar un café o parai un poco a conversar...saber cómo está la otra persona porque en la virtualidad es más difícil"
		"S1: yo creo que el teletrabajo por ningún motivo debería desplazar el contacto físico... Me encanta estar solo, pero cuando son trabajos de equipo no, lo físico para mí es irremplazable, como que eso no se debería perder jamás"

		<p>“S2: siento esa cosa extraña de que no es la misma dinámica que se daba antes en las oficinas. Hoy día todo es mucho más distinto...como que te saludai distinto...como que perdiste ese lazo que teniai día a día... lo hemos conversado incluso con el equipo y todos sentimos que un poco vamos perdiendo las habilidades sociales”</p>
		<p>“S4: el no estar cerca o no estar viéndonos no nos permite ver las cosas que a todos nos afectan... cada uno ve lo que le afecta solo a uno... uno no ve qué es lo que está haciendo el otro. Yo tengo mucha carga laboral y como estoy sola, no veo cómo están mis compañeros, asumo que soy la única que tiene mucho trabajo y encuentro que es injusto tener tanto trabajo”.</p>
		<p>“S6: si al final estay encerrado como en una caja de fósforos por así decirlo, estay encerrao como entre 4 paredes y tení como que guardarte todo lo que tú puedas sentir para seguir haciendo tu trabajo bien y eso es un tremendo tema”</p>
		<p>“S2: ir a la oficina de todas maneras es algo que igual tenemos que hacer y hay que volver y es necesario...uno sale con lata, pero cuando vuelves igual vuelves como contenta porque te relacionaste con otra gente, igual es bacán, así que haría eso como que de las dos cosas, juntaría y haría mitad día en la oficina y mitad día en la casa, como algo así”</p>
		<p>“S1: por más buena onda que puede ser un equipo de trabajo o el ambiente donde tu llegues a desarrollarte nunca vas a incorporar o sentirte parte de esa buena onda si no estás presencial, si no la vives porque es imposible vivirlo por teletrabajo, por ende el compartir el espacio físico es fundamental”</p>
		<p>“S1: yo creo que conocer virtualmente y nunca presencialmente...debe ser medio fuerte o más que fuerte como que no hace que cierre el grupo de trabajo, como que no te sentí incluido siento yo... debe ser difícil sentirse parte de algo dentro de la organización el nunca haber compartido o hasta que no compartes digamos”</p>
	Presencialidad para el cumplimiento de metas u objetivos	<p>“S1: yo creo que lo que más me afectó era el hecho de que no se pensase que uno estaba sacando la vuelta cachay...no tener ese feedback constante, no saber si lo estay haciendo bien o mal, cachar pa onde iba la micro... en el presencial cualquier cosa, oye vamos a tomar un café y conversemos cachay, pero aquí no...”</p>
		<p>“S5: al principio fue difícil... pero este año hemos logrado reorganizarnos y trabajar desde la casa y también ir a terreno”</p>

		<p>“S2: se dieron cuenta que la gente igual siguió rindiendo desde su casa...los números ahora los tenemos por las nubes...nos ha ido súper bien...la fundación se dio cuenta que en realidad las personas cuando trabajan con un objetivo claro estén en su casa, estén en la oficina o donde estén, van a rendir igual”</p>
	Comunicación	<p>“S1: hoy por ejemplo, hablo más con mi jefe de lo que hablaba...pero la calidad de las conversaciones disminuyeron, eh en el sentido de que no sé antes por ejemplo, era como, oye sabi que tengo esta duda...conversémoslo...vamos a tomarnos un café, vamos a dar una vuelta... pa’ ver como la sacamos...”</p>
	Laboral	<p>“S2: yo tengo hoy día otro trabajo...hoy día se transformó en un trabajo que es mucho de hacer proyectos... como mucho más meterle cabeza a la cuestión que lo otro que era coordinación, mucho más simple y mucho más mecánico”</p>
	Personal	<p>“S4: igual por ejemplo el lado B como que en lo personal siento como la parte más sedentaria porque estoy aquí todo el día sentada en mi escritorio, me paro pa’ ir la baño, en cambio yo antes como vivía cerca del trabajo, caminaba”.</p>
Impactos	Social	<p>“S1: me encanta andar en sistema público, andar en transporte público...siento que ese espacio entre que la gente sale de su casa y va a la pega también se pierde la oportunidad de ver la realidad, de lo que pasa en las ciudades más allá de su casa...es un balde de realidad como para mantenerse conectado con eso”</p>
		<p>“S1: siento que lo único que va a hacer es generar individuos cada vez más de pensamiento individualista...siento que llegó y funcionó porque exagera la deshumanización del ser humano”</p>

Guión de Entrevistas

Entrevista 1

Entrevistador:

Cuéntame un poquito de ti ¿Cuál es la empresa en la que trabajas, en qué área estás, hace cuánto tiempo estás ahí? Cuéntame un poquito de tu historia en tu empresa actual.

S1

Y mira, en la empresa actual llevo un poquito más de 2 años, trabajo en Red Salud que es el prestador de salud privada más grande a nivel nacional, tiene clínica, centro médico, clínicas dentales y trabajo para el área de clínicas dentales... para el área de marketing de clínicas dentales eh bueno yo entré en realidad hace como 2 años como jefe de trade marketing para clínicas dentales y en base a la reestructuración que se han surgido en este tiempo hoy día ya soy jefe de marketing y tengo a cargo toda la categoría de clínicas dentales desde la confección de las estrategias de comunicación hasta eh la implementación y seguimiento de estas todo enfocado en comunicaciones...

Entrevistador:

¿Y tienes personas a cargo, un equipo?

S1

No, el puesto es de jefatura, pero no tengo personas a cargo, es como el rango el nombre del puesto dentro de la empresa... como pa' marcar que es más que un ejecutivo analista, después viene el jefe y después subgerente y sigue pa' arriba

Entrevistador:

Perfecto, oye y hace cuanto estás con... bueno ahora me dijiste que estaban en este plan de retorno, pero ¿estuviste con teletrabajo 100%?

S1

Sí, de echo entré en agosto del 2019 a red salud y en marzo del 2020 nos fuimos 100% teletrabajo, de echo el 16 de marzo y ahí tuvimos 100% teletrabajo hasta hace poco hace unas 3 semanas

Entrevistador:

Osea hasta agosto 2021, más de 1 año.

Oye y hoy día respecto a las instancias como formales de comunicación que existen actualmente en la modalidad teletrabajo, ¿cuáles son, cómo se comunican, cómo te vas enterando de las cosas importantes de la organización, cómo se comunican con el equipo, qué medios utilizan?

S1

Ya pa' ser cierto yo creo que igual es relevante como darte el contexto de que y yo creo le ha pasado a todas las empresas lo que eso hoy día se fue aprendiendo con el tiempo, porque si hacía un comparativo con lo que es hoy día lo que era 3 semanas atrás, lo que era 1 años atrás todo era muy distinto, lo bueno que ya por lo menos a nivel de trabajo, cuando yo llegué a red salud ya estábamos todos en la onda de trabajar en la nube, ya teníamos por lo menos 2 días al año de teletrabajo como beneficio digamos a esa altura, entonces estamos todos en la nube se trabajaba todo online entonces la forma de trabajo como operativo no fue como un cambio extremo, pero claro desde lo que tu deci la forma de comunicación hoy día son súper expeditas yo creo que el echo hoy día el ir a la oficina es un adorno más que todo yo creo pa' justificar un arriendo más que se necesite ya que hoy día toda la organización funciona en función del teletrabajo... por lo menos nosotros con mi equipo más cercano mi jefe y mis compañeros de trabajo tenemos al menos una reunión a la semana donde nos ponemos al día de todos los temas, todos de todo, tanto temas....

Entrevistador:

¿Me dijiste 1 vez a la semana?

S1

Sí, una vez a la semana. Donde al menos tratamos temas de pega, temas de la vida es como pucha, esa interacción que antes teníamos todos los días la tenemos en esa hora digamos...

Entrevistador:

Es de 1 hora

S1

Es de una hora, sí de 1 hora y a nivel como de gerencia tenemos 1 reunión al mes hoy día en donde que dura también 1 hora, pero se levantan temas como súper importantes de toda la gerencia, se le comunica a todo el equipo, que ahí somos como 40 personas más o menos a nivel de compañía se levantó como un canal de red salud en donde constantemente todos los días fácil deben llegar 5, 6 correos informando distintas cosas, entre servicios, datos, para hacer después de la pega, noticias que están pasando en la red, etcétera, etcétera, como que en ese sentido súper preocupado, los canales de comunicación no sé whatsapp sobre todo abierto siempre, onda la conectividad por lo menos con la jefaturas o con el resto del equipo igual siempre fue relativamente buena digamos no, quizá en algún momento más que abusarse, se estaba sientiendo que se estaba aprendiendo, pero ya como se han puesto límites de a poco, hoy día la comunicación es cuando tiene que ser y súper fluida.

Entrevistador:

¿Cuándo dices es lo que tiene que ser y mencionaste los límites, están respetando los horarios de trabajo o sea resuelven los temas dentro de un horario y después de eso...sí?

S1

Sí, al principio como se fue aprendiendo todo dependía de la personas, ya, hoy día es casi, no no es casi, hoy día a nivel empresa están definidos los horarios para llamar a las personas digamos, osea no tenerte ninguna consecuencia si, yo por ejemplo salgo a las 6:30, después de las 6:30 no contesto el teléfono... o entro a las 8:30 y no lo conteste antes de esa hora tanto para gente de red salud o proveedores, gente externa no hay repercusión y de hecho hay 3 horarios distintos como beneficios dentro de la empresa entonces los tiempos de llamado de contacto obligatorios son como desde el que entra más tarde al que sale más temprano digamos ese es como el rango, fuera de eso nadie está obligado a responder los teléfonos ni nada de eso...

Entrevistador:

Perfecto... osea los establecieron y se respetan.

S1

Sí, osea se establecieron hace como 1 mes como que especialmente las mayores jerarquías que lo respeten digamos, pero se está en ese camino, osea yo perfectamente si tengo confianza con algún jefe puedo decir, oye no te voy a contestar y no hay drama con eso a no ser que sea algo de vida o muerte, ahí cambia la cosa...

Entrevistador:

Claro, algo que haya que resolver con urgencia para mañana.

S1

Un incendio así grado 5 ya ahí sí, pero si no, todo es aplazable... ya pero todas esas cosas se fueron aprendiendo en el tiempo, lo que siempre los canales fueron relativamente expeditos, yo creo que el

problema más que ser expeditos eran poco regulados, pero hoy día yo creo que está mucho más concientizado el hecho de que hay que respetar el horario no necesariamente porque uno va estar en la casa y en la casa puede estar descansando en vez de estar trabajando digamos, si no que pega es pega, el horario es el horario y no hay que confundirse.

Entrevistador:

¡Perfecto! Oye Jorge y tú crees, entrando un poquito ya también al tema del teletrabajo y tú percepción de cómo has vivido este proceso ¿crees que ha variado el cómo tú te sientes respecto a tu puesto de trabajo en la modalidad de teletrabajo? Y si es así, ¿crees que sí o no? ¿en qué lo notas?

S1

Sí, a mí en realidad igual es complejo la situación de primera persona porque pasaron tantas cosas desde la pandemia que afectaron directamente mi pega, más que cómo me sentí yo con mi pega y eso también me hizo sentirme de cierta forma a qué es lo que voy, que por ejemplo cuando llegó la pandemia la salud dental fue una de los sectores más golpeado de la pandemia, clínicas cerraron, nosotros red salud de las 40 clínicas que teníamos en su momento tuvimos que cerrar 39 y ahí el estrés por, oye y va a seguir mi puesto de trabajo a partir de esto, me van a mantener la pega ¿pero hasta cuándo? Todas es incertidumbre, claro afectaron pero son cosas fortuitas, probablemente si le preguntai a un mismo compañero, pero de laboratorio, eso no le pego digamos, pero como que esas cosas puntuales que son inherentes al sector dental fueron lo que me pegaron más a sentirme de cierta manera más que yo cuestionarme el cargo o puesto o...

Entrevistador:

Claro, más por el contexto que por...

S1

Claro, más que por el teletrabajo en sí, ahora eso creo yo junto con otras cosas igual me afectaron en el sentido que antes de la pandemia, antes del teletrabajo, pero prefiero hablarte de la pandemia porque al final es todo el estilo de vida que cambia más allá que solo el trabajo, yo siempre fui una persona súper outdoor onda yo llegaba a dormir a la casa no pasaba en mi casa y pasar de solo llegar a dormir a estar todo el día en la casa me pegó caleta y eso me llevó a tener repercusiones más emocionales internas conmigo, más que solo el trabajo digamos directamente.

Entrevistador:

Oye y en ese sentido que claro, que estabas acostumbrado a estar afuera y bueno, viene la pandemia, nos tenemos que encerrar y empieza esta modalidad de teletrabajo y esa forma de trabajo ¿te pasó cosas, sentiste cosas te afectó de alguna manera esta nueva forma de trabajo?

S1

Sí, al principio sí de hecho, sumado a las cosas que dije recién, yo creo que lo que más me afectó era el hecho de que no se pensase que uno estaba sacando la vuelta cachay, que la final era como extrapolar lo que uno pensaría de otra persona y sentirlo como angustiao en la forma que si estaba trabajando que se está buscando la forma de hacerlo, pero si lo estaba haciendo y no tener ese feedback constante, no saber si lo estoy haciendo bien o mal, que también fue una de las cosas que también han ido cambiando y por lo menos obligatoriamente hay 2 instancias al año de feedback como directo que el jefe te hace punto de evaluación, etcétera, etcétera... pero yo creo que eso, eso fue lo que más afectó, no cachar si lo estaba haciendo bien o mal, no cachar pa onde iba la micro... como hacer, hacer, hacer, hacer sin un feedback te lleva a como que el día de la marmota sea mafia de la marmota digamos de verdad que estoy en un loop constante ahí sin siquiera saber bien el feedback de vuelta, yo creo que eso sí, desde ahí sí.

Entrevistador:

Claro, perfecto, entiendo.

S1

Que en lo presencial se podía cachay, en el presencial cualquier cosa, oye vamos a tomar un café y conversemos cachay, pero aquí no...

Entrevistador:

Osea esa sería una de las principales como donde hubo como este dolor, digamos dolor de alguna manera cuando parte esta forma de trabajo o versus el que ya no estábamos en la oficina también, perder esa interacción.

Oye y bueno la pregunta siguiente tiene que ver, tiene que ver con eso, ¿cómo crees que ha afectado la modalidad de teletrabajo en la interacción con tus pares y tu jefatura? Y puede ser para bien para no tan bien digamos como te afecta, como afecta...

S1

Ehhh la voy a separar en 2 cosas, yo creo que en cantidad (interacción) la mejoró y la calidad la empeoró, ¿En qué sentido? En que yo creo hoy, por ejemplo, hablo más con mi jefe de lo que hablaba, claro antes se veían las cosas, ahora no, o sea, contar "sabí que estoy en esto, estoy haciendo esto, ayúdame en esto" todas esas cosas, pero la calidad de las conversaciones disminuyeron ehhh en el sentido de que no sé antes por ejemplo, era como, oye sabi que tengo esta duda, casi que existencial, encerremonos, trabajémoslo o conversémoslo, no sé hagamos todo... algo relativamente espontáneo digamos vamos a tomarnos un café, vamos a dar una vuelta y conversemos esta cuestión pa' ver como la sacamos y hoy día es como como, no sabi qué hagamos una reunión de 45 minutos porque después tengo otra, después tengo otra, tengo todo el día lleno de reuniones entonces no tengo tiempo, hagamos una reunión cortita, la calidad de las conversaciones y del contacto empeoró no hay tiempo pa' tirarse la talla, no hay tiempo pa' todas esas cosas que son necesarias en el trabajo cachay porque al final más que mal, uno duerme 8 horas

y las otras 16 horas las estoy trabajando entonces pienso que eso sea ser netamente como un robot, entonces la calidad de la comunicación empeoró pero la cantidad mejoró con mi jefe. Con el equipo disminuyó, con el equipo disminuyó caleta, no hablamos fuera de la reunión que tenemos todas las semanas o de algún tema puntual así como “oye tú hiciste esto, me podrías ayudar con esto” cosas como esa y sería no ya no hay como el ir a almorzar juntos, el conversar, el cómo estoy, todas esas cosas como en la relación informal se quebró brígido, a eso le llamo la calidad...

Entrevistador:

Oye y de esta, a propósito de esto que estás mencionando como estos ritos o hitos o prácticas que se dejan de vivir de alguna manera con el teletrabajo ¿cuáles para ti son como las más claves que no deberían perderse o de alguna mantenerse, rescatarlas o te gustaría?

S1

Osea, pa' empezar yo creo que el teletrabajo por ningún motivo debería desplazar el contacto físico, es decir, osea más que una reunión a la semana, ojalá una vez al mes te pudieras reunir con el equipo siento yo, pero eso una personas que relativamente antisocial, me encanta estar solo, pero cuando son trabajos de equipo no, lo físico pa' mí es irremplazable, como que eso no se debería perder jamás, porque...

Entrevistador:

¿Qué de lo físico o qué prácticas en lo físico no perderías en lo absoluto? Las rescatarías...

S1

Todo lo que tenga que ver con reuniones informales más que todo, pucha pa' serte sincero lo que más extraño es cuando estoy chato en la pega y decí “oye chiquillos vamos a tomarnos una cosita” Listo! Y voy y conversai otras cosas, como que empezai a conocer a conocer a la personas ya no son,

no son compañeros, osea no es un tipo de la pega es un compañero de pega cachay, ya si lo conociste por la pega, pero hay una relación humana, como que hay... está la persona digamos y eso yo creo que es lo que se caga con ese tipo de cosas y lo ha perdido con el teletrabajo, se ha perdido como esa relación humana que se cierra netamente a la pega, netamente la pega, por último antes no sé, te juntai hasta pelar al Hueon que te cae mal y ya es algo distinto cachay no estay hablado de números no estay hablando de nada de eso, por último algo deja entre ver la realidad de si, saber de su familia, como que una cosa lleva a la otra y casi te terminai dando cuenta que teni amigos en común, todas esas cosas pa no se dan con el teletrabajo, es imposible, no existe esa instancia y eso se da en lo presencial, eso como tema, como tema sí como tema. Y lo otro pa' mi las personas comunican hasta con cómo se peinan digamos y pa' mi igual es súper importante el echo... porque el teletrabajo si bien teni la cámara, yo por ejemplo podría estar gesticulando todo el rato si tengo la cámara así y tú nunca viste lo que dice cachay y pa' mí igual es súper importante eso como la gente gesticula, qué es lo que está mirando si está escuchando otra cosa o no, como que todas esas cosas son pa', por lo menos pa' mí son súper importantes y siento que igual sin cuestionártelo pegan, porque la calidad como decir de la comunicación empeora, es como estar viendo televisores, es casi como no sé estar viendo un life de instagram y estar comentado el texto, es la misma huea como que no cambia mucho.

Entrevistador:

Entonces Jorge, todo lo que me has mencionado, ¿si tuvieras que describir el efecto más positivo del teletrabajo y el más negativo, cuáles serían?

S1

El más positivo es el ahorrar todo ese tiempo que te echas yendo al trabajo y administrar tu tiempo, administrarlo en el sentido... igual podi hacer cosas entre medio, podi administrar tu tiempo 100% ese es el más positivo como pseudo independencia de agenda y ocupar el tiempo en cosas de valor,

eso yo creo que es lo positivo los costos también como segundo, los costos porque ya no gastas en transporte, en comida, cocinas en la casa... y lo negativo para mí como te decía es el contexto personal, lo personal 100% el contexto personal.

Entrevistador:

Esta interacción que sucede solo en... con la magia en personal...

S1

Es que no es lo mismo es... no se es como una coca-cola sin gas, no es lo mismo...

Entrevistador:

Bueno y a partir de eso parto también mi investigación porque siento que algo, algo pasa, algo de una manera como que se pierde o deja de pasar, entonces cómo nos vamos a ir reinventando con esta nueva forma de trabajo...

Oye, entonces y si de ti dependiera mantener, sacar lo mejor de estos mundos, de lo virtual y de lo físico, cuando nos encontramos ¿Qué mixtura harías, qué recatarías de estos dos? Si te dijeran a ti, Jorge mañana ¿qué propondrías para nuestro plan de retorno por ejemplo a la organización?

S1

En la semana hayan días presenciales y días de teletrabajo y que si o si los días presenciales fueran con tu equipo, no cada uno va cuando quiere, puede sonar medio tirano, pero es la forma o por último podi ir con las personas cercanas, no sé, pero... eso o una modalidad en que tú elijas cuando vas y a la hora que vas, pero si o si al menos hacer 8 horas a la semana presencial, sí pero exista un mixtura no sea 100% lo uno o 100% lo otro, porque también creo que el teletrabajo quedó para quedarse y tiene cosas buenas como las que te dije recién, tiene cosas buenas onda, eso de poder ocupar la mañana para hacer deporte ponte tú, llegas a la casa a ducharte, te sentaste y estás trabajando y listo...

Entrevistador:

Lo más maravilloso

S1

Es impagable esa cuestión o poder salir a las 6:30 y salir de pega y significa solo apagar el computador, impagable también... como a mí también es impagable eso de un día "oye cabro, vamos a tomarnos una cosita" cachay, pa' mí también eso es impagable porque si no fome poh , no sé como que pa' mí esas cosas lo valen, si pa' es un mixto, onda que fueran las 2 cosas que no se perdieran no que fuera ni solo una ni solo la otra, pueden ser días de teletrabajo y días presenciales o tu elegí más o menos y cumplir 8 o 16 horas laborales presenciales, el resto teletrabajo ponte tú...

Entrevistador:

oye Jorge y en este proceso ¿te ha tocado ver ingresar nuevas personas en el proceso de teletrabajo?

S1

Sí, de hecho en el equipo desde que empezó la pandemia se fueron 2 personas que trabajaban directamente conmigo igual 2 personas que echaron la verdad y ha llegado 1 nueva y va a llegar otra persona más y a la administración sí ha llegado caleta de gente.

Entrevistador:

Oye y tú ¿cómo crees que afecta a estas personas que ingresan en modalidad teletrabajo sin presencialidad y cómo crees que afecta también a la organización?

Lo podrías pensar si fueras tú ingresando a un nuevo trabajo solo modalidad teletrabajo, ¿cómo crees que afectaría eso? Y que es una realidad que estamos viviendo...

S1

No sé yo creo que depende, depende de lo que haya antes de que la persona llegó en realidad, me pongo en distintos casos como pa' poder decirte qué le pasaría si vengo del viaje, del típico del sudeste que se pega la gente como el viaje espiritual digamos, llegar a trabajar, pucha igual llegay con todo, más encima en tu casa, bacán, quizá vas a decir cómo sería lo presencial la lata quizá sería esto de haber conocido nunca a tus colegas o a tus compañeros de pega yo creo que conocer virtualmente nunca presencialmente, yo creo que eso debe ser yo creo medio fuerte o más que fuerte como que no hace que cierre el grupo de trabajo, como que no sentí incluido siento yo y eso me pasaría a mí por lo menos independiente de donde viniese si viniese de vacaciones a trabajar no sé si me hubiese pegado tanto lo duro que fue al principio porque al final cuando llegai con ese descanso, siempre llegai con todas las pilas puestas digamos distinto es si veni de otra pega si veni de otro puesto en ya veni con un cansancio y por más que le pongai en algún momento te vas a fundir y estando bueno, lo otro que es estando dentro de la organización y pasar de teletrabajo a lo otro es venías de un ritmo fuerte, pasaste este ritmo fuerte sigue siendo lo mismo pero ahora más encima encerrado... entonces de la gente que llega nuevo lo único cool yo creo que está desconexión con el equipo, debe ser difícil sentirse parte de algo dentro de la organización el nunca haber compartido o hasta que no compartes digamos, pero aun así el compartir, por ejemplo después de 1 año y medio si te cruzaste 2 veces no sé si también si te vas a sentir tan parte pa' mí son cosas que se construyen con el tiempo con cierta frecuencia no como, no es como celebrar un cumpleaños al final poh si te juntaste 2 veces en año y medio, es casi juntarte con tu amigo solo pal cumpleaños cachay, pero tú la amistad no la formai juntándote pal cumpleaños la formai obviamente al principio viéndote todos los días compartiendo caleta de cuestiones yo creo que aquí pasa un poco lo mismo, no necesariamente tus compañeros de trabajo son tus amigos, pero va a ser el tipo que vas a tener la mitad de tu día al lado cachay y obviamente comparti caleta y si no tení esa

instancia pa' compartir caleta más allá de la pega nunca sentí como ese lazo, ese nexo, ese lazo por ende nunca te sentí parte al final del equipo... no cerrai ese ciclo

Entrevistador:

Claro, es parte como de la preconcepciones que tengas, me pasa a mí también que creo que suceden.

Oye y a propósito de esto que justo mencionas, ¿Qué valor crees tú que tienen las pautas de interacción y el espacio físico, como esto del relacionarnos en un espacio físico para crear identidad con la empresa o este sentido de pertenencia?

S1

Yo creo que es un rol fundamental osea por más buena onda que puede ser un equipo de trabajo o el ambiente donde tu llegues a desarrollarte nunca vas a incorporar o sentirte parte de esa buena onda si no estás presencial, si no la vives porque es imposible vivirlo por teletrabajo, por ende el compartir el espacio físico es fundamental, en el sentido de que por lo que te comentaba recién es como uno comunica con todo, incluso con XXXXXX comunica o se siente parte y el teletrabajo no te permite hacer eso solo te lo permite el presencia, solo te lo permite el estar al lado del otro cachay, te conecta, voy a ocupar el mismo comentario recién que hice cuando hablaba de mi jefe, te conecta caleta, pero con poca calidad cachay, te mantiene conectado porque claro, una llamada por teléfono, un whatsapp todo, claro estay disponible pero la calidad de esa conexión es como la guarifaifa, mala no es para formar equipos, uno se puede llenar la boca diciendo "no es que el equipo"... no sirve

Entrevistador:

Oye y hoy día en este proceso que estás recién volviendo que estuviste más de un año con teletrabajo ¿viste algún impacto en relación a esto que tú decías recién? O lo viste que como que

bajo esto a nivel organizacional, en temas no sé quizá de clima, de trato, de servicio de comunicación...

S1

Lo que pasa, no sé, por lo menos nosotros como equipo en ese sentido todavía no hemos vuelto en la presencial porque de hecho como te digo yo hoy día voy los viernes y creo que soy el único de mi equipo que va hoy día presencial, el resto todo se mantuvieron con teletrabajo... les es cómodo yo creo, y siento que parte por lo que te comentaba recién pa' mi probablemente es súper importante lo físico, porque así yo genero arraigo digamos, porque si algo no me interesa no voy y si voy es porque me interesa digamos y tengo como esa lógica. Probablemente el resto no tiene esa lógica y cree seguir siendo parte de un equipo incluso con teletrabajo o simplemente nunca le importó lo que se podía generar como de verdad equipo al final, como por cumplir, ganar las lucas y chao, pero hoy yo no te podría decir porque el equipo no ha vuelto no volvieron no más, hoy día no los veo, los he visto 3 veces desde que nos fuimos a pandemia, que nos hemos juntado, pero no todavía no tenemos... no existe todavía esa, pa' mí hoy día todavía seguimos 100% teletrabajo por lo menos con mi equipo, osea yo igual voy los viernes a la pega, pero voy a la pega y me conecto a reuniones por meet con ellos.

Entrevistador:

Perfecto, entiendo.

Oye y bueno esa como las preguntas en la formalidad, no sé si hay algo que a partir de la conversación que hemos tenido o de lo que tú has ido relatando en tu experiencia creas que pueda ser importante compartir, para este proceso...

S1

Sí, quizá no sé si llamarlo algo más filosófico algo como que escapa un poco al tema del teletrabajo como tema pero que si lo alberga es que más allá de que, partiendo de la premisa de que por lo menos para lo presencial si tiene un sentido y una importancia más allá de la mera comunicación el hecho del que teletrabajo haya llegado y haya llegado para quedarse, también tiene mucho que ver en la sociedad en la que estamos hoy día y probablemente es súper valorado, porque también todo lo que se genera en el mundo presencial sobre el resto se está desvalorando cachay y va más allá del teletrabajo y no es culpa del teletrabajo sino que es en lo que estamos insertos al final por eso que es cómodo para mucha gente siento que debe ser más cómodo y no sé desde mi perspectiva es pucha es, no voy a decir que es como el camino al abismo digamos, pero es el camino a seguir agrandando la brecha de lo individual por sobre lo colectivo y esta modalidad de teletrabajo llegó para seguir agrandando esa brecha digamos, osea siento que el impacto que va a generar después de esto sobre todo en las generaciones más chicas, los colegios, la universidad quizá no tanto, pero de séptimo pa' abajo que también ha esto en modalidad teletrabajo o telestudio sin un criterio formado digamos, siento que lo único que hace va a generar individuos pucha va a concentrar cada vez más de pensamiento individualista que el cual nos hemos criado nosotros, pero que todavía seguimos manteniendo ciertas reminiscencia de cuando chico vivíamos más en lo colectivo hoy día yo creo que no sé las próximas generaciones van a ser individuos totalmente individualistas.

Entrevistador:

Apáticos!

S1

Sí, sí, onda lo único que les va a importar es lo que a mí me sirve y todo por esta desconexión todo por no estar ahí no compartir no, no, no darle valor a la presencia a lo que el otro te puede entregar más allá de cuanto te sirve cachay, siento que lamentablemente el teletrabajo llegó para quedarse porque siento que exagera algo más de la sociedad más que el teletrabajo sea el inicio de, eso me

pasa por lo menos a mí y creo yo que no soy una persona tan individualista, he tratado de mantenerme más o menos lejano a ese pensamiento digamos me gusta lo colectivo, por lo menos para sentirme cómodo necesito tener esa presencia colectiva y saber que estoy dentro de un grupo más allá de lo que me sirva o no me sirve veo como que, veo con preocupación que esto va a traer pa' delante el futuro de Chile digamos... esa sería mi reflexión general a lo que hemos conversado y por eso que al final el teletrabajo llegó pa' quedarse porque al final exagera es un punto a favor al individualismo y la inmediatez y todo es que sabemos que eso es lo que trae la sociedad del futuro yo creo... lo veo con preocupación en el sentido de que siento que se va a perder, se van a perder muchas cosas

Entrevistador:

Si no lo atajamos...

S1

Sipo son muy vitales para decirlo y hacernos llamar seres humanos cachay, nos estamos deshumanizando, pseudo filosófico digamos, desde el punto de vista como que obedece a algo más grande, pero siento que llegó y funcionó porque exagera la deshumanización del ser humano

Entrevistador:

Y a la vez, es muy loco porque decías algo denante que es súper... creo que también es importante, osea llegó y claro que también tiene estás otras bondades por ejemplo el tiempo que ya no estamos 2 o 3 horas camino de ida y regreso al trabajo y podemos estar en la casa que es un lugar donde nos gusta estar, con más tiempo en ese sentido, pero claro poh y a la vez por otro lado deshumanizando esa espacios que requieren de esa presencialidad quizá para que pasen otras cosas, así que gracias por tus comentarios finales me hacen mucho, mucho sentido, los comparto un montón.

S1

Oye y lo otro es que igual trabajo en un sector donde, pucha yo trabajo casi por lo menos el 10% más rico de este país y si es que no con el 5 y siento que el hecho bueno, el darle un valor positivo al tener tu tiempo de nuevo es el individualismo, ahora yo autonomía sobre mis cosas, nuevamente tengo más autonomía yo decido lo que hago y lo que no hago, pero creo también que por donde es algo distinto, osea algo que pega fuerte por lo menos yo, me encanta andar en sistema público, andar en transporte público, mucha de la gente con que yo trabajaba también, y siento que ese espacio entre que la gente sale de su casa y va a la pega también se pierde la oportunidad de que la gente vea que es la realidad de lo que pasa en las ciudades más allá de su casa o de círculo cercano digamos y siento que se sigue deshumanizando eso y se va a seguir exacerbándose y va a seguir habiendo la polarización y muchas cosas porque las realidades, si las redes sociales ya te muestran la realidad que querí ver hoy día no hay forma de que no veas la realidad que no quieres ver cachay siempre vas a ver lo que está cercano a ti. Y eso es negativo el hecho de que ya tengo mi tiempo yo veo lo que hago, hago lo que quiero hacer, donde, cómo y con quien y se pierde esa conexión cachay como, no sé poh yo valoro caleta salir andar en metro, andar en micro, pasearme por lugares que no ando normalmente porque pucha es un balde de realidad como pa' mantenerme conectado con eso, pero siento que hoy día claro es independencia también te va a quitar eso y por lo menos desde el punto de vista social, más allá del económico las brechas se van a seguir exacerbando...

Entrevistador:

Me hace sentido, no le había dado la mirada de lo del transporte lo estaba pensando como en esto de que finalmente tu tiempo también lo teni que invertir en, antes era el camino a la oficina y estar todo el día en eso y además con un trayecto, pero claro que también en ese proceso, en ese camino te vai, vas mirando y viendo otras cosas, encontrándote con otro, ahí también pasan cosas en ese espacio

S1

De hecho probablemente el momento de mayor conexión con la no tu realidad, especialmente, hablando del sector del que trabajo digamos, puta toda esta gente que probablemente no baja de Tobalaba a no ser que vaya a trabajar, es encontrarse con el otro Chile cachay, aunque vayas en tu auto, filo lo vei hay diversidad hay más allá de lo que te cuenta la noticia cachay, el poder de lo que te van a contar va a ser mucho más fuerte, la realidad que está pasando y eso igual es un arma cierto de doble filo que puede conllevar este teletrabajo...

Entrevistador:

El famoso teletrabajo... yapo Jorge un gusto la entrevista, se me pasó volando, súper, súper, súper interesante, muchas gracias por darte el tiempo por compartir tu visión tu pensamiento también respecto a esto tan importante, yo creo que pa' allá vamos, hay que hacer algo por esto que está pasando a mí eso es lo que me mueve de esta investigación esta cosa teletrabajo que es como un hoyo negro que uno no sabe qué va a pasar que va a venir hay que ponerle atencio creo yo igual, así que

S1

Sí completamente onda esta cuestión, osea como te decía no creo que sea la causal pero si va exacerbar caleta la, osea sí va a ser un gran componente para explicar porque las futuras generaciones van a ser de la forma que va a ser...

Entrevistador:

Uno de los tantos...

Yapo Jorge te agradezco tu tiempo, muchas, muchas, muchas gracias...

Entrevista 2

Entrevistador

La idea es que partamos contándome, que me puedas contar hoy día ¿en qué empresa estás, hace cuánto tiempo estás ahí, qué es lo que haces?, un poquito de tu historia en tu lugar de trabajo actual.

S2

Y, bueno trabajo en la fundación DKMS mi cargo es ser coordinadora de campañas, yo coordino todas las campañas a nivel en Santiago y también en regiones para reclutar a potenciales donantes de células madres sanguíneas, llevo trabajando ahí 2 años y medios en enero cumpla 3 años y es una fundación que trabajamos 25 personas y estamos bien con teletrabajo desde el 16 de marzo del año pasado, no sé cuál era la otra pregunta que se me quedó en el....

Entrevistador

No eso, eso te iba a preguntar si estás con teletrabajo y hace cuanto, ¿desde cuándo me dijiste?

S2

Sí, estamos con teletrabajo desde el 16 de marzo, a ver, fue el primer día cuando quedó la embarra con el covid que nos mandaron al tiro pa' la casa, creo que fue el lunes 16 de marzo del 2020...

Entrevistador

Y desde ahí están con teletrabajo y tú alcanzaste a estar presencialmente también

S2

Sí, alcancé a estar un poquito más de un año presencialmente, en realidad he estado la mitad presencialmente y la mitad en teletrabajo, cachay ha sido como 1 año 3 meses en cada cosa, presencial y la mitad en teletrabajo, sí nunca había sacado esa conclusión, como mitad y mitad

Entrevistador

Bacán, súper! Oye y respecto a las instancias formales de comunicación hoy día que existen en la empresa donde estas, ¿cuáles son, qué medios utilizan con qué frecuencia?

S2

Ya, en el teletrabajo cierto?...

Entrevistador

Claro, hoy día, en la actualidad, ¿cómo se comunican?

S2

Sí, lo que pasa es que actualmente la oficina igual está abierta para que la gente vaya a trabajar, ya, el sistema de trabajo de nosotros es que una vez que haya pasado a fase 2 la oficina se abrió y se le permitía ir a todas las personas que estuvieran en fase 2 que sus comunas estuvieran en fase 2 que podían ir a la oficina si lo querían, porque tenía mucho compañeros que tenía a la guagua chica o hay gente que no se concentra en la casa entonces la oficina está abierta para quien quiera ir, pero sin obligar a nadie a ir, entonces yo tengo capacidad si mañana quiero ir a la oficina puedo estar allá trabajando también ya, entonces hay muchas, en general somos 25 en la fundación y en promedio van más o menos 10 personas al día, a veces un poquito más, a veces un poquito menos y eh claro, las formas de comunicarnos tenemos reuniones muy seguidas de hecho todos los días lunes a las 3 de la tarde tenemos reunión de equipo con el equipo completo las 25 personas ya, esto también se hacía antes de la pandemia en trabajo presencial también teníamos esta reunión en la oficina y hoy día la tenemos virtual, todos los lunes a las 3 hay reunión de equipo que dura 2 horas la reunión y bueno los jueves también tenemos reunión de mi equipo de coordinación de campaña que también es una reunión que dura 2 horas y en realidad para cada tema importante que tratamos nosotros trabajamos con un montón de proyectos se hacen muchas reuniones, de hecho es también un tema que hoy estamos trabajando porque a veces teníamos 4 reuniones diarias entonces no

alcanzabai mucho en tu pega porque la reunión te quita todo el tiempo y nos comunicamos a través de webex que es un sistema que tenemos en la fundación como una plataforma entonces bueno el sistema más directo que tenemos las reuniones, también ocupamos mucho whatsapp, llamadas telefónicas, correo electrónico en realidad ocupamos todos los medios que podamos ocupar pa' estar más comunicados.

Entrevistador

Súper! Oye y todo el tema de comunicación y el trabajo que hacen día a día ¿se hace dentro del horario de trabajo de repente también, se abre afuera del horario de trabajo?

S2

Sí, estamos o sea la estructura que hicimos de teletrabajo es que nosotros tenemos que poder saber responder lo que necesiten de 9 a 6 de la tarde tenemos que estar pendiente del teléfono, el computador, etcétera ya si estamos o no trabajando es cosa de cada uno porque trabajamos en base más que nada a objetivos que a tiempo, pero tenemos que estar dispuesto de contestar el teléfono y contestar cualquier duda que haya en ese horario, pero en general es difícil mantener ese horario tan estable cuando estoy trabajando desde la casa entonces si bien yo estoy de 9 a 6 pendiente todo el rato hay veces que los horarios igual te los voy haciendo en relación a las cosas que te van saliendo también en tu vida personal cachay, yo siempre trato de manejarme dentro de 9 a 6, pero en general el tema del teletrabajo esta cuestión estoy todo el rato con el computador igual de repente a las 9 lo prendo y mando un mail cachay, pero en teoría el trabajo es de 9 a 6 igual que como era en la oficina

Entrevistador

Perfecto y versus a la presencialidad el horario también pasaba eso, que de repente estabai fuera del horario o era de 9 a 6...

S2

Sí, no era de 9 a 6, era de 9 a 6, osea yo me iba pa' la casa y no me llevaba el computador entonces yo llegaba a mi casa y estaba desconectada de la pega, cachay hoy como tengo el computador acá nunca estoy desconectada de la pega, estoy todo el rato conectada...

Entrevistador

Oye y en relación, bueno, a esto que me has ido contando ¿cómo te sientes hoy día con tu puesto de trabajo actual y en relación por ejemplo, cómo te sentías previo al teletrabajo crees que ha variado ese sentir, de cómo te sientes con tu trabajo, con tu puesto de trabajo actual bajo esta modalidad?

S2

Sí, a ver varió mucho porque mi trabajo era mucho organizar campañas, nosotros hacemos desde organizar campañas, hablar con el encargado, todo hasta estar el día de la campaña presencialmente, entonces era mucho viaje, mucho terreno y hoy día el trabajo obviamente cambió porque tuvimos que reinventarnos a tratar de hacer campañas de manera hibrida, cosa que nosotros podamos estar acá y las campañas se estén realizando en distintos puntos de Chile y tú organizarlas desde acá, entonces mi trabajo hoy día es muy, muy distinto al que fue cuando yo llegué a la fundación, es como que en el fondo yo tengo hoy día otro trabajo, osea hoy día no porque hoy estamos volviendo un poco más a la normalidad, pero te hablo de hace como 1 mes atrás que mi trabajo era totalmente... porque creamos otro forma de hacer campañas cachay estuvimos más enfocados en hacer proyectos cachay, mucho trabajo sobre proyectos para poder reinventarnos y en el fondo seguir captando potenciales donantes con esta forma nueva de campañas hibridas porque nosotros tenemos un gran problema, que para registrar las personas tienen que meterse un cotonito en la boca y eso implica sacarse la mascarilla entonces no podemos hacer campañas como presenciales así como en la vida, porque puede haber un foco de contagio y nos queda la embarra a

nosotros en la fundación, entonces si me preguntai si trabajo ha cambiado sí, ha cambiado un montón, pero por el tema netamente de mí trabajo, de mí cargo, pero en general es distinto, osea yo llegué con un trabajo súper fijo, osea súper movido, que andaba pa' todos lados y hoy día se transformó en un trabajo que es mucho de hacer proyectos de entregar proyectos, de que te lo rechacen, que tení que volver a volver hacerlo, que te lo vuelvan a evaluar cachay, como mucho más meterle cabeza a la cuestión que lo otro que era coordinación, mucho más simple y mucho más mecánico cachay... no sé si respondo a la pregunta con eso alomejor me fui pa' otro lado...

Entrevistador

No, no Perfecto si es cómo... perfecto, súper bien!

Oye Nata y ¿cómo crees que ha afectado la modalidad del teletrabajo en la interacción con tus pares y tus jefaturas y en qué lo ves?

S2

Ehh ha afectado harto porque yo siento que uno, o lo que me pasa a mí... que me han pasado tantas cosas... que uno va perdiendo un poco las habilidades sociales cachay, como estuvimos casi 1 año, osea casi no sé, hasta diciembre del año pasado, marzo a diciembre, sin ver casi a ningún compañero porque el años pasado fue casi todo el rato en la casa y cuando te enfrentai de nuevo a llegar a una oficina con gente que no vei hace mucho tiempo de verdad como que a mí personalmente me... era como no sé, no es que me costaba, pero igual siento esa cosa extraña de que no es la misma como la misma dinámica que se daba antes cachay en las oficinas. Hoy día todo es mucho más distinto es todo como que te saludai distinto con los compañeros como que perdiste ese lazo que teniai día a día que en el fondo eran tu familia cachay, hoy día si bien los vei en la pantalla, los llamai por teléfono, pero siento de toda maneras que no es lo mismo y que lo hemos conversado incluso con el equipo y que todos sentimos que un poco vamos perdiendo las habilidades sociales e incluso me pasa a mí que a veces como que digo, Y bacán ir a la oficina un día si es que puedo ir para compartir,

pero a veces hasta como que me da lata y prefiero estar aquí sola porque me concentro más en la casa que en la oficina ahora cachay, por ejemplo me pasa que al trabajar en la oficina cuando voy, que trato de ir como 1 vez a la semana no me concentro bien porque como no estoy acostumbrada a estar con gente ahora cachay como que veo gente o como que me hablan cachay, entonces siento como que pierdo el tiempo y trato de ir cuando tengo menos cosas que hacer porque sé que voy avanzar menos cachay, en cambio en la casa como estoy sola cachay como que estoy más concentrada, pero eso antes no me pasaba poh, porque antes trabajaba en una oficina donde estaba toda la gente moviéndose y yo podía estar concentrada y podía trabajar y eso hoy día me desconcentra un montón, por eso realidad hoy día trato de no ir tanto, porque trabajo menos cachay como que me desconcentra que haya gente moviéndose porque me acostumbre a estar sola....

Entrevistador

Mmmm pasa, oye Nata y respecto a las prácticas o hitos o distintas actividades, cosas que hacían en la presencialidad ¿dejaron de hacerlas, han rescatado algunas?

S2

Como tu decí dinámicas como de estar juntos, ese tipo de cosas...

Entrevistador

Claro! O de repente celebraciones, salidas, desayunos cosas que se hacían en la presencialidad se dejaron de hacer, algunas las recataron en modalidad teletrabajo...

S2

Sí, las hemos tratado de rescatar, es que mira, la fundación tiene un método de trabajo que es sociocrático, que el fondo nosotros no trabajamos con jefes ni nada y trabajamos por objetivos y se

supone que sin horarios y todo eso, entonces estamos súper enfocados a también a hacer que el clima laboral sea también súper bueno y para eso hay un comité que se encarga, se llama el comité de la felicidad, que se encarga de hacer como cada cierto tiempo reuniones o tratar de hacer cosas en equipo pa' que justamente nosotros no perdamos contacto con nuestro compañeros y dentro de esas cosas se han creado varias actividades por ejemplo el año pasado como no se podía juntar de mucha gente hicimos grupo de 5 así como random y habían como 3 alternativas pa' elegir que podíamos o hacer trekking al cerro o a una comida y la otra era algo virtual pa' los que no se quería juntar cachay, entonces a mí me tocó hacer trekking entonces me fui con 5 compañeros hacer trekking y la idea era como que compartiéramos en grupos chiquititos pero que, pa' que no perdiéramos este vínculo cachay, por ejemplo pa' el 18 de septiembre del años pasado que estábamos mucho más encerrados que este año hicimos como un 18 virtual cachay como que nos juntamos un viernes 3 horas se hicieron como concursos virtuales nos llegó como una cajita con un vinito pa' a casa pa' que estuviéramos compartiendo con ese vinito pero de manera virtual entonces sí, como que la fundación se encarga un montón de que tengamos como estas instancias de seguir compartiendo y bueno pa' este año ahora el 18 lo vamos a celebrar el otro jueves y va hacer ya presencial porque ya estamos como que podemos en este momento hacerlo cachay, pero cuando no se podía si se buscaban las instancias pa' que de una u otra manera como que nos estuviéramos viendo. También trabajamos con el café virtual que se llamaba que lo dejamos de hacer hace como un mes que era que todas las semanas había una lista y a ti te tocaba un compañero que también era random entonces tu durante la semana agendabai media horita con ese compañero y era como pa tomarse un café una cerveza y como conversar media hora de otra cosa cachay como pa' no hablar de pega, hablar de tu vida y todo, entonces es una iniciativa súper buena porque te tocaron casi todos y en esa media hora como que cachabai en qué estaban, lo conocía más, compañeros que llegaron incluso estando en cuarentena, entonces ni siquiera los habíamos visto presencial entonces esta era una instancia que se llamaba café virtual que era como súper bueno como pa' seguir ese vínculo cachay, entonces las instancias también están pero de todas maneras nunca va a a ser lo

mismo cachay, pero como que la fundación le ha puesto empeño en que la cuestión funcione, que sigamos conociéndonos...

Entrevistador

Oye y de las prácticas presenciales ¿hay alguna que te gustaría rescatar o revivir y por qué?

S2

Eh ¿De las prácticas que se hicieron en cuarentena?

Entrevistador

No de las, cuando estábamos en la presencialidad sin cuarentena... que se hayan dejado de hacer porque no podíamos vernos como tú decías recién ¿hay alguna que te gustaría rescatar o revivir? Que creas porque era importante por lo que entregaba...

S2

Mmmm no sé osea la dinámica de estar con los compañeros después de quizá de la oficina ir a tomarse algo al lado un ratito cachay como esa cosa que se da como naturalmente y en la oficina ¿una dinámica que eche de menos? A ver que, pucha que eche de menos en la oficina... quizá no sé a veces teníamos por ejemplo los cumpleaños de cada uno también nos preocupábamos como de adornarle el puesto cachay, de hacerle la fiesta y esas cosa como detallitos igual como que hacían bien alegre el día y son como que se extrañan, pero en realidad no hay nada que extrañe así como Ohhh que ganas de hacer esto, osea como la vida normal sí cachay como ojalá enfrentarme ahora a la fundación y sentirme normal como antes eso extraño porque no siento que todavía puedo sentirme así, pero algo más en específico no, como que no se me ocurre nada ahora...

Entrevistador

Pero eso está súper.

Oye y ¿cuál crees que ha sido el efecto más positivo del teletrabajo y el más negativo?

S2

A ver el más positivo sin duda estar en la casa y compartir en este caso con la Rena con mi hija que vivo con ella cachay como sin duda el más positivo porque en mi vida normal salía a las 8 de la mañana llegaba a las 8 de la noche y no compartía nada y hoy día puedo almorzar todos los días con la Rena cachay lo que es bacán, entonces sin duda eso es lo más positivo y también de está en la casa que a veces, pucha yo nunca pasaba en mi casa los fines de semana y los fines de semana tenías actividades entonces cachay es como es disfrutar a la familia en este caso la Rena y eso es lo positivo y lo negativo... hay hartas cosas negativas pero a ver, en lo negativo creo que eso como las habilidades sociales yo siento que igual a mí la pandemia y esta forma de trabajo me ha creado ansiedad cachay yo siento que estoy mucho más ansiosa que antes incluso me pasa que con la reuniones virtuales yo me pongo mucho más nerviosa que en una reunión presencial cachay, como que ahora ya lo manejo más pero como que al principio como que me ponía hasta sudar cuando me tocaba presentar lo que no me pasaba de manera presencial cachay, entonces creo que algo negativo es que creo que mi ansiedad como que se ha acrecentado con esta cuestión y bueno pesa el encierro la ansiedad por eso también y también las habilidades sociales que también se van perdiendo el tema de estar con la gente de querer conversar todo el rato que en mí caso, alomejor yo soy muy apática ahora, pero en mí caso ahora me encantaba estar con gente en la oficina y ahora a veces como que ahhh prefiero quedarme en la casa cachay, sola alomejor es un rasgo mío y es súper personal cachay, estoy media loca pero eso me pasa (risas) esas dos cosa como yo creo la ansiedad que se ha acrecentado y como esto de las habilidades sociales que uno las va perdiendo de repente un poquito cachay... cuando estay muy encerrado

Entrevistador

Oye y si te dieran a ti la posibilidad de decidir hacer una mezcla entre las bondades de ambos mundos, ¿del mundo virtual y el presencial para poder fortalecer estas pautas de interacción que existen entre las personas qué mantendrías y qué cambiarías?

S2

Ehhh yo mantendría el trabajo en la casa pero no sé quizá estar mitad de tiempo presencial y mitad de tiempo virtual, espérate! No entendí la pregunta ¿es de lo que está pasando ahora?

Entrevistador

Sí, osea claro, ¿de estos mundo si te dijeran ya Nata, si tú tuvieras que decidir dejar las cosas positivas o las bondades del teletrabajo y de la presencialidad, cómo harías esa mixtura?

S2

Yaa cómo...

Entrevistador

Para ti, ¿qué te gustaría, claro cuál sería tu plan ideal?

S2

Mi plan ideal sería, no es que es muy ideal, trabajar medio día en la oficina alomejor estar toda la mañana en la oficina y toda la tarde en la casa cachay, creo que eso sería como un plan ideal porque ahora igual uno como que se acostumbró también a estar en la casa hacer más cosas cachay entonces igual como que necesito, pero ir a la oficina de todas maneras que es algo que igual tenemos que hacer y hay que volver y es necesario igual cachay, si al final uno sale con lata, pero cuando volvi igual volvi como contenta porque te relacionaste con otra gente igual es bacán así que

haría eso como que de las dos cosas juntaría y haría mitad día en la oficina y mitad día en la casa, cachay como algo así...

Entrevistador

Perfecto! Yo haría lo mismo (risas)

Oye y tú que llevas más tiempo en la organización ¿cómo crees que afecta a las personas que ingresan, a las personas nuevas la modalidad de teletrabajo sin presencialidad?

S2

Sí, les afecta, sí le afecta, pero pasa que en la fundación igual es como un lugar un poco distinto y que justamente hay comité pa' todo entonces hay un comité que se encarga que es el comité que se encarga cuándo una persona nueva llega, allá hay un mentor que se hace cargo de esta persona y durante los primeros 6 meses se reúne una vez a la semana de manera virtual para ir acompañándolo ir contándole sobre nuestra cultura sobre si tiene dudas cachay, como si tuvo algún problema, solucionarlo cachay, entonces con esta mentoría como que se pudo un poco tapar ese problema que el nuevo quedara tirao solo y no cachara a nadie y no cachara nada, entonces siento que por eso ha tenido un poco menos de impacto y las personas nuevas se han podido adaptar de manera mucho más fácil porque la fundación le ha entregado las herramientas para que así sea cachay, si no tuviéramos como este comité y toda esta onda que hay en la fundación quizá hubiese sido mucho más difícil así todo pasa, por ejemplo en mi equipo que es coordinación de campañas llego Lucho, que llegó en enero y claro él a no estar en terreno al no conocer el trabajo que hacíamos antes como in situ cachay, obviamente que le costó mucho más agarrar vuelo y fue mucho más lento su proceso como de integración al trabajo mismo cachay, pero es netamente porque no estábamos ahí, tampoco está el feedback de estar todo el rato que si estay con tu compañero de al lado estay todo el rato preguntándole cosas es mucho más rápido, aquí es llamar por teléfono, el whatsapp, esperar que te contesten cachay entonces obviamente que siento que el proceso es

mucho más lento de integración al trabajo en sí más que al grupo de la fundación porque como que esté este comité y siempre tratan como de integrar a la gente entonces eso ayuda un montón cachay... pero de todas maneras es más lento

Entrevistador

Es más lento, sí, lo entiendo...

Oye y, bueno, estaba pensando desde la visión de la persona ¿cómo le afectaba a la persona? Y

¿cómo crees que le afecta a la organización? Son dos preguntas distintas, primero a la persona que fue lo que decías y ¿cómo crees que le afecta a la organización esto que ingresen personas de manera, sin conocerse sin estar en el mismo espacio físico?

S2

Yo creo que a la organización le afecta, si, no igual que a la persona, pero le afecta en el sentido de que justamente alomejor la lentitud los procesos de que entiendan bien los procesos o de que se empapen de todos los procesos generales de la fundación como que puede ser más lento y de repente puede haber más riesgo a que alomejor la persona no funcione o no se adapte cachay, o no cache bien pa' donde va la onda de la fundación cachay, como que ene se sentido siento que puede afectar un poco de riesgo de que las personas no logren entender bien cuál es la cultura y cual es como la misión de la fundación de la manera que la entendemos todos los demás cachay, pero así todo, es que claro la fundación es como distinta porque tiene todos estos métodos entonces como que nunca nos pasan como cosas así poh, alomejor una empresa que es mucho más tradicional, como un banco que trabajan con otros canales que son mucho más estables y llega alguien y alomejor nadie lo pesca cachay, es distinto, pero en la fundación yo creo que esa manera puede afectar que nos pasó con Lucho de hecho estuvieron a punto de echarlo porque como que Lucho no entendía y le tratábamos de explicar y como que no cachaba pa donde iba el tema hasta que la final después de mucho tiempo, de 6 meses como que cachó le dimos la oportunidad de 6 meses más y

ahora no po, ahora Lucho prendió y como él, la estrella del equipo así que súper bien, pero fue más lento, entonces yo creo que pa la empresa puede ser justamente que los procesos sean más lento y al final eso obviamente va en desmedro de ellos porque la fundación y en las empresas quieren que contraten a alguien y esta persona altiro empiece a rendir ojalá como los otros del equipo poh cachay, eso puede ser...

Entrevistador

Sí perfecto, me hace mucho sentido...

S2

¿Se entendió? A veces me doy tantas vueltas

Entrevistador

Nooo lo entendí perfect!

Oye y ¿Qué valor crees tú que tiene pensando en estas personas cierto que ingresan a la organización que tiene el espacio físico o en la presencialidad cierto, para crear identidad con la empresa y qué valor le ves tú a esto? ¿Crees que se puede desarrollar sentido de pertenencia de identidad en modalidad teletrabajo?

S2

E ay que difícil la pregunta, ¿tiene que ser si o no?

Entrevistador

Es que como tú lo veas, como que piensas que te viene a la guata de tu experiencia de lo que viviste de lo que me contabas también a lo mejor de Lucho o como quizá por ejemplo si te pasara a ti, ingresar hoy día en este momento a una empresa nueva con modalidad teletrabajo se podrá

desarrollar, crees tú que se puede desarrollar esta identidad y sentido de pertenencia en modalidad teletrabajo.

S2

Yo creo si se puede, pero con un esfuerzo por parte de la organización para que así sea cachay, que si meti al trabajador a trabajar en este sistema y en realidad no le day ningún apoyo ni le ofreci ninguna, no sé laguna charla, alguna mentoría, alguna junta extra programática en una reunión quizá pa tomarse un copete con los compañeros obviamente que la persona le va a costar un montón integrarse sola, cachay si es difícil cachay, es difícil porque el llamar por teléfono ya a alguien que alomejor no conoci que es un compañero que teni que preguntarle algo cachay obviamente es mucho más complejo que alguien que ya está en la organización entonces creo que, que si es posible que alguien logre como ese vínculo con la organización, pero si es que la organización también hace los intentos pa' que sea así, siento que tiene que ser un trabajo de ambas parte como de la persona también que ponga las ganas de entender y de saber que el trabajo así es mucho más complejo pa' integrarse y que la organización también sepa esto y que le dé como las herramientas a esta persona para que pueda lograrlo, pero sin duda yo creo que siempre es difícil nunca es fácil, por mucho que le di todos los medios todas las herramientas siempre va a ser más complejo que logren este sentido de como de pertenencia, pero en mi caso yo creo que si se logra, como que en la fundación como que se ha logrado, pero con trabajo detrás no solo, no se dejó a la persona nunca sola porque así es mucho más difícil que lo lograra cachay... ahora también es importante conocer los espacios físico, por ejemplo siento que ir a la oficina igual te da un sentido de pertenencia importante cachay, el estar allá, el conocer las instalaciones, el llegar a trabajar todos los días cachay obviamente que es mucho más distinto que conectarse a una cámara con tus compañeros entonces creo que es distinto que se puede, pero no quiero repetir lo mismo que estaba diciendo delante jajajaj

Entrevistador

(risas) No está bien, pero lo que entiendo que dices que en el fondo para poder generar ese sentido de pertenencia igual es importante un poco la presencialidad o ese espacio físico que potencia esas pautas de interacción, entiendo...

S2

Sí sí por ejemplo lo que hacemos nosotros, bueno es súper auto referente, pero es como por lo menos una vez a la semana, estas personas nuevas cuando se pueda ir a la oficina y estábamos ya en fase 2 iban a la oficina una vez a la semana, entonces el mentor también estaba con ellos, les mostraba la oficina, se tomaban un café allá, también tratábamos de que la persona estuviera allá porque espacio físico creemos que si es importante pa' esto cachay, entonces claro, me cuenta un poco separar porque en el mundo de la fundación es como que tratamos de hacer todo eso bien, pero si yo me fuera a una empresa común yo sabría que es como más distinto cachay, más difícil que se preocupen de eso, pero sin duda creo, respondiendo a tu pregunta, después de toda la vuelta que me di, sin duda yo creo que sí que es importante el espacio físico, en conclusión para sentirse más parte de algo cachay, absolutamente yo creo que sí

Entrevistador

Genial, gracias Nata.

Oye y bueno esa, yo creo que está súper bien Nata porque lo importante, uno le va dando vueltas a algo que no se había puesto a pensar, entonces van saliendo cosas y van saliendo cosas y ahí es mucho mejor porque arroja más información así que bacán.

Oye y esas eran las preguntas, también bueno como pregunta final no sé si hay algo que tú creas de lo que hemos ido conversando, lo que ha ido apareciendo, que creas importante quizá aportar o decir para este proceso que creas relevante desde tu experiencia o algo que quizá no haya preguntado.

S2

Emmm ¿cuál era el objetivo de esto? Era identificar una interacción en el espacio físico... a ver algo que no hayas preguntado que sea importante emmm...

Entrevistador

O claro lo que opinas de esto del teletrabajo que quizá no hayamos pasado

S2

Osea yo creo sin duda que el teletrabajo también llegó para quedarse cachay, yo creo que esta es una forma de trabajo, de hecho muchas empresas ya ha cerrado oficinas en la fundación estamos pensando que ya cuando volvamos a la normalidad vamos igual a tener como 2 días pa poder trabajar desde la casa en la semana y 3 de allá porque también sirvió pa' que algunas empresas también confiaran alomejor más en sus trabajadores cachay y se dieron cuenta que la gente igual siguió rindiendo desde su casa, alomejor no el caso de todo el mundo pero en el caso de la fundación como que los número ahora los tenemos por las nubes, los tenemos nos ha ido súper bien, entonces como que ahí también la fundación se dio cuenta que en realidad las personas cuando trabajan con un objetivo claro estén en su casa, estén en la oficina a donde estén van a rendir igual que es el caso de nosotros cachay, creo que el teletrabajo llegó pa' quedarse y, pero creo, también creo, me paso a mí en mi caso que yo antes me sentía que no podía ser capaz de autorregular mi trabajo cachay, de ponerme horarios sin que tuviera a alguien encima cachay sin embargo me di cuenta, claro, me costó igual, los primeros 2 meses fueron difíciles, pero me di cuenta que podía poh, que podía organizarme que podí sentarte a las 9 y pararte a las 6 de la mesa, podí hacer tus horarios igual, podí trabajar de la misma manera, pero también yo porque tengo una vida tranquila y no tengo cabro chicos cachay y lo puedo hacer cachay, pero también entiendo que hay personas que necesitan estar en la oficina porque en sus casas no pueden concentrarse o porque simplemente necesitan esta necesidad de salir de su casa, que ha mucho en la oficina les pasa, que

son personas que no pueden estar encerradas entonces necesitan salir de su casa y movilizarse a otro lado pa' trabajar cachay, entonces es súper relativo, pero creo que sin duda llegó pa' quedarse y bueno vamos a ver qué pasa más adelante si, si silas empresas en general lo siguen haciendo o no, igual hay empresas que volvieron un montón... ¿Tú estay trabajando en la casa todavía?

Entrevistador

Sí, de hecho yo soy de las que entré solo modalidad teletrabajo

S2

Ahhhh, buena y así es pa siempre

Entrevistador

Ehhh por lo que veo sí, pero bien yo feliz

S2

Sí rico, yo igual estoy feliz, eso pero sí sin duda sirvió pa' darnos cuenta de eso, de que podíamos aprovechar más el tiempo con la familia y trabajar y eso, no sé qué más, no se me ocurre nada más que decirte

Entrevistador

Nada Nata, perfecto, eso, eso muchas, muchas gracias.

S2

Él y obviamente tenía todo el tema de la confidencialidad y había un psicólogo que nos daba 5 sesiones con este psicólogo como pa' hablar de los temas del encierro cachay y todos los temas que

le pasaron a todos durante el año pasado, que también fue una iniciativa como pa amortiguar un poco el impacto de estar encerrados de un día pa' otro.

Entrevistador

¿Y cómo crees que anduvo eso, a ti en tú caso en particular?

S2

Yo tomé el psicólogo, pero no sé cuántas personas lo tomaron porque como era confidencial cachay no tenía idea, pero claro, eran 5 sesiones con un psicólogo que en el fondo le hablai de todo, no tiene que ser solamente el tema laboral, como que la fundación te ayuda en eso y si tu queri seguir más adelante con el psicólogo ya la sexta sesión la pagabas tú, como que te regalan las 5 sesiones, pero anduvo bien, lo bueno era que al final trabajabai contento porque sabias que la fundación estaba haciendo todo lo necesario y te entendía cuando tenías problemas cachay, de repente habían compañeras que estaban fatiga y decían “estoy chata, estoy con los cabro chicos no puedo conectarme, quiero llorar” y era como, loca, tómate el día no te conecti cachay, conéctate mañana, relájate porque son súper empáticos en entender como el rollo del otro cachay cuando yo me separé también era como, no te preocupi tómate la semana cachay, quédate tranquila, es como.. por eso las preguntas a lo mejor las respuestas van a ser muy distintas a las que te pueden dar en otras partes, porque de verdad que es la raja y esto es gracias a la Anethe, que la Anethe es como la directora ejecutiva es una alemana que tiene mi mis edad tiene 37, así media hippie cachay, esta alemana se leyó un libro que el libro hablaba de sociocracia en las empresas y de cómo la gente que trabajaba feliz, trabajaba más y esta mina llegó acá a Chile con la idea de DKMS Chile e implementó lo que leyó en este libro, cachay y los alemanes obviamente no creían en esto, porque alemanes cuadrados, cero esta onda y ella les insistió que lo quería hacer así porque quería hacer una fundación distinta y lo hizo y ahora los alemanes felices porque Chile es como uno de los países que ha funcionado mejor nos está yendo la raja cachay, entonces, pero así los alemanes como, poco

menos que si la oportunidad se la perdía poco menos la Anethe se iba pa' la casa y la Anethe se la jugó y todo y es bacán ha funcionado súper bien.

Entrevista 3

Entrevistador

La idea es que vayamos conversando, yo tengo una pauta de entrevista, algunas preguntas y que sea una conversación fluida, entonces la idea es que me puedas comentar ahora un poco de tu historia laboral, ¿cuánto tiempo llevas en esta experiencia que dijimos que no íbamos a enfocar, qué hace ahí, cuánto tiempo llevas, en qué área trabajas, cuál es tu rol, un poquito de tu historia en esta empresa, organización?

S3

Bueno, yo soy académico de una universidad estatal, pa' dejarlo ahí, pero pa' eso digamos he transitado en distintos periodos, desde el 2013 que ejerzo como docente y en particular 2014 en esta universidad y de ahí ha habido un camino bien largo que partí como honorarios con pequeñas participaciones y de ahí ya después me integré al equipo docente, desde el 2018, 2017 a tiempo completo, desde ahí en adelante he estado digamos ese es mi trabajo principal y ahí uno que otros trabajos, pero ese creo que es el que más me gusta hacer.

Entrevistador

¡Perfecto! Oye y ¿hace cuánto estás en teletrabajo?

S3

Bueno, desde que partió, marzo del 2020, el inicio de la pandemia desde ese momento, creo que el 15, fue bien temprano la decisión de iniciar el año de esa manera.

Entrevistador

¿Y se ha mantenido hasta hoy día el teletrabajo?

S3

Sí, diría que en un... salvo para ocasiones muy puntuales estamos yendo presencialmente, pero son menos de las oportunidades.

Entrevistador

¡Perfecto! Oye Ricardo y ¿hoy día en esta modalidad de teletrabajo cuáles son las instancias formales de comunicación que existen actualmente y qué medios utilizan y con qué frecuencia?

S3

Bueno el correo electrónico es como lo más oficina no, ya de ahí hay un grupo de whatsapp que también ayuda a enterarse digamos de lo que está pasando en la organización, pero diría la frecuencia es diaria básicamente desde distintos... pasa que también formo distintos equipos de trabajo entonces cada uno tiene sus propios tiempo también.

Entrevistador

Perfecto, perfecto. Oye y respecto también a esta modalidad en la que nos encontramos hoy día, ¿cómo te sientes actualmente en tu puesto de trabajo, sientes que ha cambiado versus a lo que, cuando estabas presencial a lo que estás hoy día con teletrabajo?

S3

Sí, sin duda hay hartos cambios y en eso uno podría pensar como aspectos digamos de comodidad y otros de más bien de adaptación, pero claro sin duda hay un cambio importante...

Entrevistador

¿Y en qué lo notas?

S3

A ver digamos en estar en la presencialidad versus, bueno desde el contacto físico y todo eso que es como lo primero que surge no, no sé hay ciertas rutinas o momento dentro de esa trabajo que uno de alguna manera se va habituando o lo informal dentro del trabajo también, osea lo que hay detrás de cada uno de nosotros como trabajadores, también permite como esa conexión que muchas veces en este tipo de instancias uno no las tiene, el terminar una reunión o lo que se ay no compartir el algo más es como raro en realidad y ya otros aspectos como la creatividad, desde dar la madurez desde ciertos grupos, de problemas de comunicación, hay cosas que quizá a veces uno podría pensar que en la presencialidad también no existen, pero creo que particularmente los problemas de comunicación a través de estos medios tiene una complejidad mayor

Entrevistador

Sí! Oye y ¿dentro de las prácticas, prácticas hitos, actividades que se hacían en la presencialidad hay alguna que hoy día a ti te gustaría rescatar o revivir a propósito de que quizá ya no se realizan porque no estamos en la presencialidad?

S3

Claro, yo creo que pa' mi lo más importante es como el, o uno de los objetivos fundamentales de mi trabajo, también tiene que ver con personas, con formar personas y yo creo y eso es lo que más se echa de menos es no sé. El estar haciendo la clase y no tener esa espontaneidad o eso que lo da solo el momento digamos o todo lo que uno no logra captar a veces de lo que pasa a una audiencia no, que es muy distinta a los cuadrados de las pantallitas y todo eso en cambio en la presencialidad es digamos, esa instancias que es la de la sala de clases un momento que se prepara mucho también entonces claro, a veces uno queda como con la sensación de poca retroalimentación de lo que se está haciendo y ahí como lo que más complejo entiendo de esta situación.

Entrevistador

Oye y en línea con lo que estás comentando ¿cuál crees tú que ha sido el efecto más positivo del teletrabajo y cuál ha sido el más negativo?

S3

Bueno dentro de lo positivo la posibilidad de estar conectado desde cualquier parte y hacer tu trabajo, eso creo que en mi caso es algo que también aprovecho de no estar en Santiago particularmente y poder estar en otros lugares y seguir haciendo el trabajo y de lo negativo yo diría eso de la comunicación entre los equipos, es como la dificultad mayor no, pero claro ahí hay varias cosas que se mezclan, es un tiempo de crisis donde no todas las personas lo están pasando muy bien entonces no es solo por el trabajo o sea, el trabajo sin duda influye mucho, pero claro creo que en la medida que se va aprendiendo a convivir un poco y a organizar mejor el trabajo también se puede ir viendo un poco la otra cara de no tener que desplazarse tanto tiempo etcétera

Entrevistador

Oye Ricardo y si ti dependiera armar como un plan dejar las mejores cosas de los dos mundos de los virtual y de lo presencial, ¿cómo harías eso tú, cómo sería este mix perfecto?, no sé si perfecto pero como más balanceado quizás...

S3

Claro, yo lo primero que pensaría como desde el punto de vista de una institución ¿cómo poder permitir que uno haga mejor su trabajo? Y en esa lógica cómo cuidar también de la sobre carga laboral, cómo establecer ciertas normas de convivencia también dentro de los equipos, protocolos en caso de que se salgan de ciertas normas de convivencia básica, no sé yo creo que los protocolos no resuelven nada... así que me corrijo en eso, pero sí promueven creo que las instituciones tiene

que promover valores que apunten a una sana convivencia y ahí hay todo un tema que puede ser tanto en lo virtual como en lo presencial y claro, eso como dentro de las cosas más básicas de las condiciones de trabajo que sean dignas no y eso significa los abusos de poder, los malos tratos, la perspectivas también de derecho de género todo eso también dentro de un trabajo son digamos lo más básico y lo más elemental de considerarse en la virtualidad o en la presencialidad, pa' mí es muy relevante que se respeten los derechos tanto laborales como desde la dignidad humano, no. Y en cuanto a los deberes también creo que hay que tener mucha claridad en estos tiempos de qué es lo prioritario, qué es lo más urgente, es lo que uno en términos de las planificaciones estratégicas de cualquier lugar van jugando un poco con las flexibilidades de las crisis, como van permitiendo que nos podamos adaptar en ello entonces claro, en esa planificación uno podría suponer por ejemplo que en mis tiempo donde tengo más sobre carga de trabajo puedo permitirme tener ciertas flexibilidades en cuanto a cómo quiero realizar ese trabajo y también confiar en este caso de los aspectos del trabajo que uno hace, no, osea entender que uno también está buscando una excelencia, una misma calidad que busca la institución en sí misma, creo que cuando también se tiene muy claro desde el punto de vista ético facilita mucho cuál es nuestro objetivo final del trabajo y eso yo creo que eso son como puntos que diría más importantes dentro de qué sería lo ideal, de aprender a confiar en los trabajadores, en las trabajadoras que podemos hacer muy bien nuestro trabajo estando en el escritorio o estando en terreno o como creamos que puede ser mejor nuestro trabajo... de otra manera cómo fomentar la creatividad

Entrevistador

Oye Ricardo ¿desde tu experiencia hoy día crees que eso de da o son cosas que hoy día tiene que seguir trabajando como, desde la organización me refiero?

Claro igual yo siento que este trabajo desde ese tipo de aspectos es muy cómodo desde las digamos, un trabajo que a veces puede ser privilegiado en términos de los horarios o no sé, pero claro, no sabría bien cómo llegar a responderte esa pregunta en realidad porque si creo que hay instituciones en donde para nada existe eso, osea te va coartando también te va... no te va facilitando eso, en el caso mío parte de mi trabajo es fundamental la creatividad si la universidad en este caso no la promueve es un contrasentido entonces. Claro hay lógicas que son neoliberales dentro de la universidades que apuntan a indicadores y al dato duro etcétera, pero en lo cualitativo estamos haciendo un trabajo que es súper importante, entonces claro ahí me cuenta a veces responder eso, no sé si me explico... hay condiciones de trabajo que en lo económico alomejor uno puede decir chuta por aquí no va, por ejemplo en el mundo privado, particularmente en el trabajo que yo me desempeño, pero eso también tiene ciertas limitaciones en cuanto a la misma estructura neoliberal que tiene ciertas instituciones, eso marca un diferencia ideológica, ética, política etcétera... económica también

Entrevistador

¡Exactamente! Oye y que ya llevas tiempo en esta universidad que me contabas ¿cómo crees que afecta a las personas que ingresan a esta organización en modalidad teletrabajo sin presencialidad?

S3

UY! Es que eso no ha ocurrido al contrario se ha disminuido las personas, desde que partió esto se ha restringido las contrataciones osea es un, yo al menos directamente de con alguien que haya entrado en este tiempo no he conocido

Entrevistador

Ah ya! No ha sucedido ese caso, perfecto.

Y Bueno la siguiente pregunta igual tiene relación con eso, pero quizá también puede ser como una opinión respecto a cómo lo ves tú. A propósito de esto, siempre se habla de la identidad o del sentido de pertenencia con el lugar en el que uno trabaja, ¿qué valor crees tú que tiene el espacio físico para esta como creación de identidad o para las pautas interaccionales, para la comunicación, qué valor crees que tiene el espacio físico en eso?

S3

Ose tú dices ¿a la persona que ingresa a la institución, qué importancia tendría ese espacio físico?

Entrevistador

Sí. O también crees tú qué valor tiene, cierto, pensando en esto del espacio físico que estamos hablando, que hoy día estamos en esto cierto de la virtualidad, pero qué valor tiene para esas interacciones, para esa identidad, etcétera...

S3

Claro, es que en mi cabeza a veces funciona el XXXXXX entonces pienso al revés un poco tu pregunta y es cómo podría fomentar la identidad en la virtualidad, pero claro, remitiéndome a tu pregunta...

Entrevistador

Las 2 cosas, como diría el chavo... démonos una vuelta por los 2 pasajes...

S3

Sí, osea sin duda hay una importancia muy importante, pa' mi muy elemental en los espacios físicos que habitamos ya desde el desplazamiento para llegar a ese lugar, los ritos que hay detrás de esos lugares, incluso la iluminación, los olores, todo aquello que muchas veces desde la percepción no ponemos atención en uno u otro aspecto sino que están y sobre todo cuando habitamos esos

espacios por mucho rato, en mi caso la facultad no es un lugar que especialmente me llame la atención de habitarlo por lo físico porque hay mucho pasillos que son poco iluminados, una estructura de cemento, pocos árboles, o sea pa' mi estética de la vida es fea, claro pero ese lugar también tiene una relevancia histórica, tiene un... claro tiene muchas historias detrás de la memoria hasta momentos que se construyen en el ahora digamos, de repente hay ocurren situaciones que yo digo y esto que no sé si cae en esa categoría de relevancia histórica pero estuve presente en aquella asamblea, en aquella oportunidad o cuando ocurrió algo, entonces tiene algo de trascendente también habitar esos espacios y esa trascendencia claro, ayuda mucho a no sé, a propósito de la academia es un lugar que yo recuerdo con mucho cariño durante mi formación universitaria porque era donde la mayoría de mis amigos estudiaron entonces conozco el aeropuerto, Jamaica estuvo mucho tiempo y uno va queriendo lugares, claro imagínate, no me siento, no podría decir que estudié en esa universidad ni nada, pero sí me siento cercano de alguna manera y esa y claro si yo miro a mis amigos hay un mundo en ellos que probablemente algo de esa institución transmitió no, entonces claro la relevancia del espacio físico en una universidad más aún, es donde puede debatir, donde las ideas se juntan o donde tú aprendes a ver que hay una diversidad de la vida que es muy interesante de vivirla durante tu espacio en donde es un poco buscas lo más universal, a veces lo que las universidades es lo que buscan mostrarte un poco el universo, pero o sea sin dudas sin lugar a dudas es eso y dando la otra vuelta es difícil sin todos esos ritos sin todo eso invisible, no sé yo me imagino que fome debe ser dar una prueba para un estudiante por ejemplo y no tener es comentario, "ahh me fue re mal no entendí esa pregunta o no vi la página siguiente" etcétera y un montón de situaciones que se dan en la convivencia espontáneamente que las pantallas creo que es espontaneidad se pierde o sea está todo más calculado, la gente te muestra lo que quiere mostrar y eso también a mí me hace perder algo de autenticidad en las relaciones... ohhh que fome y de repente me rio con compañeros y les digo y ahí estuve, mientras toda la gente estaba toda maquillada, bien arregladita y yo de poroto con mi mejor cara de hogareño...

Entrevistador

Que también es bueno...

S3

Bienvenido a los espacios que habito en ese sentido, pero claro la identidad ahí se pierde, cada uno vive en su territorio en su espacio físico y el trabajo alomejor uno no logra percibir más allá de lo que te entrega la pantallita no más

Entrevistador

Claro o esas nuevas interacciones también, a través de esto donde se pierde la corporalidad o la autenticidad que decías tú.

Oye Ricardo bueno, esas eran las preguntas y siempre termino preguntando si hay algo que a ti te parezca relevante de agregar, bueno, deben ser miles de cosas, por lo que estoy escuchando, pero que si te gustaría compartir que creas que es de valor para t y para esto que hemos conversado que quizá no pregunté, porque obvio es una entrevista cortita...

S3

No, no yo creo que la relevancia de los espacio físico, un poco me llevaste a viajar a los espacio donde habito la facultad y claro igual, pese a que es feo, hay unas ganas de volver hay un deseo también de no habitarlo desde una manera que uno no ve la luz del sol en el día sino en equilibrio mucha más importante, pensando en trabajadores, trabajadoras del siglo XXI y que necesitamos descanso y que necesitamos producir las horas que tenemos que producir y sin las sobre cargas de trabajos brutales que uno lo ve en todo nivel osea, todas y todas en nuestra sociedad pasamos por cargas muy altas de estrés y eso no es sano no es vida no es sociedad y eso... gracias por ese espacio y también la consideración de estar tu trabajo.

Entrevistador

Gracias a ti!

Entrevista 4

Entrevistador

Lo primero es que me puedas contar tu historia en el lugar de trabajo en el que estás actualmente, cuánto tiempo llevas, en qué área estás, qué es más o menos lo que tú haces, etcétera, que me cuentes un poquito de tu historia en ese lugar.

S4

Llevo 14 años, bueno más, un poquito más de 14 años trabajando en el MOP en la Unidad de SIG y Cartografía de la Dirección de Vialidad, hago un trabajo que es por decir así un trabajo de gabinete en el cual estoy sentá en un escritorio todo el día haciendo actividades en un sistema software y además constantemente participo de reuniones en regiones, bueno eso hasta la pandemia, participaba en reuniones presenciales en distintas regiones del país, eso era constantemente...ehh qué más? Creo que eso es como algo súper general del trabajo, de cómo es el trabajo.

Entrevistador

Perfecto! Oye y hace cuanto estás con teletrabajo

S4

Desde marzo del año pasado

Entrevistador

Marzo del año pasado y no ha vuelto a la presencialidad?

S4

Ehhh se está volviendo por etapas, entonces de acuerdo a las indicaciones que da el estado las personas con enfermedades de base todavía pueden mantenerse en teletrabajo, que yo, ese es mi caso por eso yo sigo en teletrabajo, las personas que no tienen ese, como ese problema han ido volviendo desde hace varios meses, bueno hay algunas, personas que han hecho turnos durante toda la pandemia y desde hace unos pocos meses han estado retornando más personas en la medida que sus condiciones cambian a estar disponible y los que tiene hijos también van como equilibrando los horarios de los colegios de los niños para poder volver de forma presencial, entonces hay un sistema de turnos y además también se requiere un sistema de turnos porque las oficinas se les midió el aforo, entonces por ejemplo, una oficina donde antes habías 20, ahora hay 15, entonces no pueden estar 20, entonces si estuviesen todo disponibles tienen que igual hacer turnos pa' poder no sobrepasar el aforo permitido. Esa es como la vuelta que se ha ido dando... yo creo que ya pronto me toca porque porque si se acaba el estado de excepción yo me imagino que cambia todo el sistema

Entrevistador

Puede ser! Oye y ¿cuáles son hoy día las instancias formales de comunicación que existen? ¿Qué medios utilizan? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Con qué frecuencia?

S4

Eh tú dices ¿entre los compañeros? O en cualquiera de la organización...

Entrevistador

Claro! Instancias formales de comunicación, no sé poh, reuniones, no sé alomejor hay ciertos encuentros...

S4

Ehh las reuniones por videoconferencia son lo más habitual, correo electrónico, celular, llamados telefónicos, ehh no ha habido ninguna actividad presencial que sea obligatoria hasta el momento, todo se ha hecho a través de videoconferencia o llamados o correos.

Entrevistador

Oye y estas instancias de comunicación se dan dentro del horario laboral, a veces se dan fuera del horario, ¿cómo lo han estado haciendo?

S4

Van dentro del horario, muy rara vez se dan fuera del horario.

Entrevistador

Ya!

S4

Pero sí se dan! Pero muy pocas veces.

Entrevistador

Muy pocas veces!

S4

Cuando hay urgencias, por ejemplo, nosotros trabajamos en sistemas de emergencia por ejemplo, tenemos que reportar emergencias que se dan por ejemplo, cuando hay fletes de mal tiempo, entonces a veces hay cosas que son así cómo que tiene que ver con una urgencia pueden pasar y

han pasado, pero no mucho en éste año ehh y también cuan hay, típico, cuando hay cumplimiento de metas en una fecha siempre hay llamado entre medio comunicación en horario no laboral.

Entrevistador

Ya Perfecto! Oye Vivi, ¿cómo te sientes en tu puesto de trabajo actualmente?, ehha ¿ha cambiado ese sentir, O se ha modificado, se ha visto afectado respecto a la modalidad del teletrabajo?

S4

En lo que más se ha visto afectado era en las reuniones que yo tenía, que es como un impacto más grande, las reuniones que yo tenía en regiones, pero igual, igual se ve afectado como en lo cotidiano también, por no estar en la oficina, no estás con los compañeros como más en contacto, como más directo yo siento. Pero así como decir MI TRABAJO o MI CARGO yo siento que no se ve mayormente afectado por la modalidad, siento que mi trabajo se puede hacer bajo esta modalidad, no se ve afectado como en su ejecución, como su desempeño, me entiendes? Son como cosas ehha, se ve afecto en eso otro, pero igual se puede hacer, no sé si pude expresar?

Entrevistador

Si, Si de hecho y a propósito, para continuar con esa idea, ¿cómo crees que ha afectado la modalidad del teletrabajo en la interacción con tus pares y jefaturas?

S4

Eh A ver! Siento queeee, es que es cómo difícil igual como de expresar porque es cierto que el no estar cerca o no estar viéndonos no nos permite ver las cosas que a todos nos afectan por ejemplo, entonces cada uno ve lo que le afecta solo a uno, entonces a veces se genera una sensación de que algo que pasa me pasa solo a mí y que es injusto, por ejemplo, porque uno no ve qué es lo que está haciendo el otro, muchas veces se siente, y lo hemos visto en el grupo de trabajo, como de la carga

S4

Sí, yo creo que sí, igual pasa al revés porque por ejemplo cuando uno no se lleva tan bien con alguien es bueno no tenerlo ahí todo el rato (risas) también tiene, pros y contras, la cara A y cara B, entonces por un lado uno dice ay es súper rico porque aquí estoy tranquilo nadie me molesta, pero igual me hace falta un poco ese contacto.

Entrevistador

Oye y dentro de las prácticas o hitos, actividades, cosas que se hacían en la presencialidad, ¿cuál es tu, crees que sería necesario rescatar o te gustaría rescatar y por qué?

S4

No sé yo creo que las reuniones a veces, eh no sé, no sabría explicarte por ejemplo la diferencia entre una reunión y otra, pero hay ciertos temas o cosa que es mejor hablarlos en presencia, no sé por qué, porque pasa que uno echa de menos ese de verse la cara aunque uno se ve por pantalla, de conversar los temas, no sé... yo creo que es eso a veces el estar en la oficina también te permite interactuar como más allá de tu equipo, pero eso tiene que ver, es cómo establecer buenas relaciones, porque si por ejemplo uno mantiene una buena relación con las personas que ya conoce, pero es distinto conocer a alguien solo de forma virtual, por ejemplo, tenemos varios compañeros nuevos de regiones que los conocemos solo de forma virtual y buena onda igual, podemos llevar bien los trabajos, las instrucciones las reuniones, pero hay algo que falta de conocerse y que es algo personal, pero que ayuda en lo laboral es algo más como sensorial, como personal, como de la energía de las personas de como tú te sientes para trabajar con ellas, eso igual hace falta siento yo, por lo menos a mí me pasa eso...

Entrevistador

Claro desde tu experiencia, esa es la idea. Oye y de los efectos del teletrabajo, ¿cuál podrías decir o cuál crees tú que es el efecto más positivo y cuál es el más negativo?

S4

El más positivo ehhh, por ejemplo creo que es más eficiente en el sentido... es que también es algo súper personal porque sé por experiencia de otros colegas y amigos, que no le pasa a todo el mundo lo mismo, obviamente, por ejemplo en mi caso yo estoy sola todo el día aquí en mi casa trabajando, entonces no tengo muchas distracciones, mi teléfono suena igual que cuando estaba en la oficina y el resto del tiempo estoy súper concentrada en mi trabajo lo que no me pasaba tanto en la oficina, a veces en la oficina hay tanto ruido que puedo estar más de media hora sin poder concentrarte en hacer algo, el llamado telefónico a cada rato, del de al lado, el lado, el lado, entonces eso encuentro yo, en ese sentido las horas que uno dedica a una tarea son más eficientes para mí caso, tengo amigas que están con niños entonces eso es diferente, ya no es lo mismo porque tiene que estar pendiente, hay otros ruidos, otras requerimientos hacia la persona que igual van a alterar, entonces yo por ejemplo tengo la facilidad de poder hacer mi trabajo en las horas laborales iguales a las que yo hacía en la oficina, entonces qué tiene de bueno que no tengo que levantarme tan temprano para salir de mi casa y llegar a la oficina yo me levanto una hora antes, me ducho, desayuno, incluso puedo desayunar sentada y ya empezar a trabajar tomando desayuno, entonces eso es súper práctico tener que te permite hacer otras cosas por ejemplo puedo levantarme igual temprano y hago deporte o duermo no más poh un poquito más, descanso más, como que eso, ese tiempo que uno perdía en el traslado ehhh es fantástico, aunque igual por ejemplo el lado B como que en lo personal siento como la parte más sedentaria porque estoy aquí en la oficina todo el día sentada en mi escritorio me paro pa' ir la baño y después, en cambio yo antes como vivía cerca del trabajo caminaba al trabajo, entonces eso se echa de menos también, por ejemplo ahora si yo pienso cuando yo vuelva voy a tener que andar en micro una hora pa' allá una hora pa' acá entonces eso preferiría ahorrármelo, pero me gustaba caminar, media hora ida, media hora vuelta, me gustaba

eso era una cosa súper agradable de llegar caminando y ahora eso me falta por ejemplo y en lo que es de trabajo como negativo eh eh pucha lo que hago yo es muy poco no siento que afecte mucho, yo creo que afecta más lo que te comentaba denante la falta de interacción con los compañeros, con las jefaturas, porque por ejemplo ahora tenemos más contacto con la jefatura directa solamente cuando estábamos presencial había más contacto con las jefaturas de más arriba eh eh ahora poco porque se optimiza mejor, como que obliga a optimizar más las comunicaciones también poh... cosas así... no sé siii

Entrevistador

Sí, responde a la pregunta, Perfecto! Oye y si te dijeran Vivi has el plan que tu encuentres a la medida mezclando las bondades del teletrabajo y de la presencialidad, ¿qué te gustaría mantener, qué cosas cambiarías, cómo harías ese mix?

S4

A mí me gustaría en este minuto de mi vida que siento que no es algo general es algo muy personal y si pudiese adaptar el teletrabajo a mi persona yo tendría uno o dos días no más presencial, vale, como para hacer reuniones por ejemplo eh eh volvería, retomaría las reuniones en regiones porque independiente de que igual se puede hacer de forma virtual igualmente falta eso de estar presente de ver entre todos lo mismo, por ejemplo la pantalla cuando uno hace un análisis de lo que está haciendo, del trabajo que está haciendo estamos entre todos mirando lo mismo, estamos discutiendo de lo mismo, a veces cuando estás en videoconferencia no siempre uno tiene, con gente conectá y no sabí si viendo o no siempre te contestan cuenta un poquito como llevar el control de eso igual funcionan la final igual uno saca la conclusión termina el trabajo y después hace su reporte o el documento que requería pero creo que igual estar en la parte presencial es más eficiente en ese sentido. Entonces sí retomaría alomejor no todas las, porque por ejemplo yo hacía más o menos cinco talleres en región, en una región en un año entonces iba mes por medio más o menos viajaba a

esa región durante una semana entera tal vez no, tal vez se puede combinar y alomejor viajar dos veces no más, porque además también esto nos permite ver que se pueden ahorrar recursos también porque antiguamente todo el viaje, dos personas o tres personas hacía una región tiene costos de pasajes, viático, esas dos cosas pasaje y viático entonces tal vez esas reuniones sí se pueden disminuir, pero mantener dos la primera y la última tal vez que son hitos más importantes donde están las jefaturas de acá y de allá eso hitos yo creo que es bueno mantenerlo de forma presencial eh las reuniones como en la oficina que son importantes, las reuniones del equipo por ejemplo de la oficina yo creo que es importante por ejemplo que ese días estemos presenciales y algunas otras reuniones de cosas importante yo dejaría un día o dos para estás en la oficina y como coordinar reuniones ese día y el resto me gustaría seguir en teletrabajo creo que por ejemplo hacer un turno así como de dos días presencial y tres de teletrabajo a mí me acomodaría hartoo...

Entrevistador

Sería una buena mixtura

S4

Sí sí porque igual encuentro que hace falta, yo me acuerdo al principio antes de que empezara este teletrabajo que obviamente fue obligado eh yo decía puuucha por qué no hacen teletrabajo a mí me gustaría de repente quedarme en mi casa, por ejemplo en el patio en la terraza trabajando en el verano (risas) o en primavera y era fantástico pensar eso poh, pero después que ya te tocó obligao ya no es tan fantástico como uno se imaginaba... igual es bueno osea igual yo siento que fue un regalo poder, tener un trabajo que te permitiera estar en la casa, poder hacerlo y que se diera la oportunidad de hacerlo porque además nos sirvió a todos para evaluar poh cosas que uno pensaba como era y no era o cosas que el mismo empleador puede decir oye sabi que esti sia se puede hacer y funciona o alomejor no le gustó y no quiere, cachay? Sirvió pa' hacer una evaluación igual como forzada pero.

Entrevistador

Oye Vivi y tú que ya llevas tiempo en la organización, ¿cómo crees que afecta a las personas que ingresan a la organización en modalidad teletrabajo sin presencialidad?

S4

Ehhh uyyy...

Entrevistador

A propósito que hace un ratito me decías que has conocido gente de regiones que ha llegado...

S4

Sí, llegaron en esta con teletrabajo también eh chuta no sé bien, no sabría decirte bien cómo afecta, pero yo creo que igual afecta como, como que no es lo más óptimo entrar en modo... es que yo creo depende del trabajo que uno haga porque hay ciertos trabajos que uno necesita más interactuar con otros... que otros, hay otros trabajos que tu puedes, por ejemplo nosotros en nuestra oficina tenemos una ingeniera en informática dos, dos ingenieras informáticas entonces ellas por ejemplo igual interactúan con el usuario , pero no con un equipo de trabajo, por lo general trabajan cada una en sus cosas, entonces por ejemplo uno dice, sabe qué voy a necesitar implementa una página web que tenga esto, esto y esto entonces ella dice, ya quien es mi contraparte? Ya, yo, yo veo contigo y ella conmigo, como quieres la letra, quieres grande que diga que pa acá que pa allá y eso no más, entonces cuando se pone a trabajar no necesita hacer reuniones con nadie, no necesita compartir ideas con nadie, esos trabajos pueden funcionar y desde un inicio en teletrabajo sin mayores problemas creo yo.

Entrevistador

Oye y en este caso, ¿conoces o te ha tocado ver alguien de cerca que haya ingresado hace poco, alomejor a tu equipo o a un equipo cercano?

S4

Ehhh lo que pasa es que tengo estos dos chicos que son encargados de regiones que tienen como dentro de su cargo laboral tienen ¿como decir? una sección que están a cargo del del área de nosotros en la región y pero no sé si están 100% teletrabajo , cachay? porque por ejemplo uno que es de Ñuble, el Gastón, cuando entró en esa región no estaban casi nadie con teletrabajo cachay, o por lo menos él no entra porque pa' entrar con teletrabajo hay unos condiciones, entonces si él no cumple con esa condición ya tenía que estar yendo presencial, hacer eso turnos dependía más que nada el aforo de su oficina entonces él yo sé que estaba yendo a la oficina el otro niño no sé, a el lo conozco hace menos tiempo y de acá como del, No no conozco a nadie más....

Entrevistador

Y la organización no está, no sé si sabe o no sabes, está haciendo algo por ejemplo con estos nuevos ingresos, alguna forma de inducción nueva, distinta como para poder integrarlos?

S4

Yo me imagino que lo están haciendo online porque las inducciones eran, eran como reuniones presenciales con presentación donde una persona te hacía una inducción así como general, entonces yo creo que lo están haciendo online, de hecho nosotros por nuestra área también hicimos una especie de capacitación por meet de google para, para los dos, para estos dos niños, para que sepan la inducción de nuestra parte del trabajo, cachay yo creo que así funciona con reuniones, video conferencia no más.

Entrevistador

Oye Vivi y para ir cerrando, esta es la última pregunta, qué valor crees tu que tienen las pautas de interacción o esta interacción que se da entre las personas y el espacio físico para crear identidad o este sentido de pertenencia con la organización o la empresa en la que uno está?

S4

Sí yo creo que sí, que si tiene un valor alto eso porque no sé hay una interacción entre nosotros por ejemplo que somos del mismo equipo y de trabajo y como que, como que eso nos da, es parte que es más, como yo te decía delante que es más, que es como personal, pero que afecta en lo laboral el hecho de sentir un , como un apego al equipo de trabajo , pero en el sentido laboral, decir oye somos un equipo y estamos trabajando para esto y todos vamos a trabajar juntos para esto y eso yo siento que se da más, no es que no se de en el trabajo remoto, pero eso como que se desarrolla mejor presencialmente teniendo por ejemplo una oficina en donde estamos, porque nosotros hay oficinas por ejemplo que son por ejemplo un equipo de trabajo que son veinte personas y no tiene una oficina para esas veinte personas, hay dos por acá, dos por allá y una oficina con seis no más entonces esas personas por ejemplo les cuesta desarrollar ese sentido de equipo porque están dispersos, entonces eso se da también, en el caso nuestro tenemos nuestro espacio que es nuestra oficina y yo creo que si que eso si se da más, se da mejor en un ambiente presencial que telemáticos.

Entrevistador

Claro que el telemático que lo híbrido, bueno eso Vivi, no sé si hay algo que te gustaría agregar que en este, a otro entrevistados les decía, van apareciendo cosas y uno empieza a pensar en esto del teletrabajo, si hay algo que a ti te gustaría agregar que quizá no pregunté, que te parezca relevante o de tu opinión respecto a algo de esto del teletrabajo, la presencialidad.

S4

Ehhh no, no se me ocurre nada en realidad en este momento...

Entrevistador

Perfecto, muchas gracias!

Entrevista 5

Entrevistador:

La idea es partir conociéndote un poquito más a ti que me cuentes de tu historia, que edad tienes, cuánto tiempo llevas en tu trabajo, qué es lo que hace ahí, cuánto tiempo llevas, un poquito de esa, de esa historia.

S5

Ya, bueno mi nombre es Pamela Pinilla, trabajo en fundación DKMS que es una fundación alemana que lleva ya aquí 3 años en Chile, llevo casi 2 años trabajando en la fundación, entré a finales de octubre de 2019, después del estallido social y me pase toda la pandemia también el años pasado en el trabajo lo que yo hago acá es coordinar campañas de registro de potenciales donantes de células madres sanguíneas, hacía hartoo trabajo en terreno antes de la pandemia y después de la pandemia obviamente y durante todo eso cambió hubo una reestructuración bastante importante en relación a lo que nosotros hacemos y al cómo lo hacemos, nos vimos bastante afectados...

Entrevistador:

Oye ¿y actualmente estás con teletrabajo? 100% teletrabajo

S5

Seguimos con teletrabajo como que la pandemia finalmente instaló esta forma de trabajar, la fundación igual se dieron cuenta que a pesar de estar en la casa seguíamos trabajando y seguíamos haciendo como nuestras cosas y ahora que hemos tenido como algunas libertades pa' poder salir también se han dado cuenta que a pesar de que seguimos con teletrabajo seguimos como

cumpliendo las metas cachay, entonces es una forma de trabajar que se queda más seguro, no todavía oficialmente, pero sí, seguimos con teletrabajo yendo de manera voluntaria a la oficina, en general como que igual al menos yo trato de ir 1 o 2 veces a la semana, un poco como pa' cambiar la rutina y también pa' poder hacer algunas cosas que no puedo hacer en la casa, que las tengo que hacer allá, entonces hago las 2 cosas, hago un par de días en la casa la mayoría del tiempo y lo otro voy a la oficina.

Entrevistador:

Súoer! Oye y respecto a las instancias formales de comunicación en la organización en tú equipo, ¿cuáles son y qué medios utilizan?

S5

Tenemos reuniones, muchas reuniones y todas virtuales, ahora la mayoría son virtuales porque cuesta que todos estemos al mismo tiempo en la oficina y poder hacer algo como más presencial cachay, nosotros en el equipo somos 5 personas y bueno, nos juntamos todos los lunes a las 11:30 tenemos una reunión semanal que es como la reunión de coordinación de equipo y las tenemos todas las semanas y también tenemos algunas entre medio que son como por urgencias cuando van saliendo temas que son necesario discutir y que necesitamos un poco como conversarlos agendamos reuniones virtuales y nos reunimos de manera virtual, ese es como la manera de trabajar ahora. La gente que está en la oficina igual se conecta de manera virtual desde la oficina como que se instaló está manera de trabajar...

Entrevistador:

Oye y tienen....

Perdón dale no más

S5

Te decía que en la fundación en general es así o sea todos nos juntamos, de echo el equipo completo los distintos departamentos todos los lunes, no sé de 3 a 4:30 y hacemos también una reunión semanal un poco pa' ver lo temas que son comunes, cachay y eso

Entrevistador:

Ah genial, genial, genial. Oye ¿y las tareas o las funciones las cumplen dentro del horario hay cosas que tienen que ver fuera del horario se han... cómo están funcionado en esa parte?

S5

Nosotros tenemos, o sea al menos la mayoría de los que trabajamos en la fundación somos contratados con el código 22 entonces no tenemos un horario fijo que cumplir tenemos libertad horaria en ese sentido, podemos conectarnos a las 10 de la mañana a las 11 y trabajar toda la tarde por ejemplo si a alguien le acomoda como podi levantarte temprano y trabajar en un horario fijo de 9 de la mañana hasta las 5, 6 de la tarde cachay, ahí como que cada uno se organiza en relación a lo que tiene que hacer en el día y cada uno se auto planifica, no teni ahí un jefe como que te esté como hinchando "oye teni que hacer esto hoy día" cachay como que tenemos clara libertad...

Entrevistador:

O estén poniendo y sacando reuniones ose si van a tener, por ejemplo una reunión lo acuerdan previamente con tiempo o es esto como... te conectas porque es el horario, una cosa así, ¿no sucede?

S5

O sea tenemos reuniones, las reuniones generalmente como ya están planificadas con tiempo las tenemos siempre planificadas cachay y cuando no podi asistir a alguna avisai que no puedes, o que

estai en terreno por ejemplo que no te vas a conectar o que no sé teni algo personal y no te podí conectar, a veces igual hay reuniones que son de urgencia que se ponen a veces de una semana a otra o en la misma semana, pero son las menos creo yo y en general siempre son planificadas con tiempo.

Entrevistador:

¡Genial! Oye y cómo te sientes...

S5

Uno tiene la libertad o no si no podi en ese horario....

Entrevistador:

Pame? Yo no te ecucho por si acaso se quedó pegado, no sé si tu me ves...

S5

Sí, si se quedó pegado recién.

Entrevistador:

Me estabas comentando... lo último no te lo escuché

S5

Ah ya, no, te decía que en general son pocas las reuniones que se ponen así como de repente siempre como que es bien planificado y también tú podi decir que no podi cachay, así como si no teni tiempo o estay con mucha pega con otras cosas, puedes decir, no sabi que no puedo conectarme, claro...

Entrevistador:

Perfecto! Oye ¿y cómo te sientes hoy día con tu puesto de trabajo en relación al teletrabajo? ¿Crees como que ha variado tu sentir con esta nueva modalidad, lo puedes notar en algo?

S5

Osea no, la verdad que al principio fue difícil, yo creo al momento de la pandemia más fuerte porque no teníamos muy claro el cómo íbamos a actuar, cómo íbamos hacer las cosas, el año pasado fue más difícil en realidad, que estábamos mucho más encerrados, pero este año ya al final hemos logrado reorganizarnos y trabajar desde la casa también e ir a terreno. Por ejemplo hay que organizarse un poquito más probablemente, porque igual uno ya no sé, como que las rutinas te cambian igual un poco, yo tengo un hijo tiene 6 años, va a cumplir 7, va en primero básico, entonces va al colegio, hay una dinámica que va al colegio, hay que ir a buscarlo y el estar en la casa igual me permite poder ir a buscarlo en el horario que él sale 3, 4 de la tarde cachay, que alomejor antes era un poco más difícil o que quizá no lo podía hacer tanto cachay, entonces eso igual es rico, pero también te obliga a tener una organización distinta por ejemplo si voy a la oficina puedo ir solamente hasta cierto horario, porque tengo que ir a buscarlo cachay, como eso, así que ahí también si tengo que ir a terreno tengo que empezar a compaginar esas cosas, pero en realidad como que no ha cambiado mucho como mí lo que yo veo de lo que yo hago cachay no, he tenido algunas transformaciones pero seguimos yo sigo haciendo mi pega cachay, yo sigo, tengo que coordinar campañas pa registrar gente y sigo buscando espacio donde poder hacerlo, ahora un poco más distinto pero seguimos, me sigo moviendo pa' hacer eso cachay, si tengo que ir a terreno voy, si tengo que trabajar un sábado tengo ir cachay, no no me es problema y en realidad eso no es tan distinto y...

Entrevistador:

Nueva reorganización de alguna manera como que eso si requirió.

S5

Sí, si se requiere una organización distinta

Entrevistador:

Oye ¿Cómo crees que ha afectado la, esta modalidad de teletrabajo en la interacción con tus pares y con tus jefaturas?

Entrevistador:

Pucha no sé porque, como yo igual venía un poco recién entrando siento que he tenido una evolución un poco normal en el trabajo...

Entrevistador:

¿Cuándo entraste tú?

S5

Yo entré el 2019 a finales de octubre, ahora voy a cumplir 2 años en octubre ehyy claro al final igual como que uno va cambiando un poco como se relaciona con su equipo porque voy teniendo más confianza al final cachay, como que voy logrando no sé, conversar ciertas cosas que pueden ser más difíciles o que siento que tampoco ha cambiado mucho mi relación con ellos, siento que ha sido una evolución natural del cargo del puesto de trabajo de que ya casi 2 años, pero claro efectivamente hay menos instancias de juntarnos todos cara a cara cachay como que eso igual se ve afectado siento yo que de alguna forma igual estuvimos un años un poco desde las cámaras y el tú a tú se perdió un poco entonces ya es más difícil poder vernos todos juntos en la oficina eso ha sido más complicado cachay, ahora hemos tratado un poco de poder aprovechar estos espacios que tenemos más de libertad y poder juntarnos un poco más como hacer reuniones de planificación

todos juntos y juntarnos en una casa, somos 5 entonces no somos tantos y así también podemos estrechar un poquito más los lazos igual eso es importante pa' la fundación...

Entrevistador:

Súper! Oye y de las prácticas que se hacían, por ejemplo cuando estaban en la presencialidad me imagino que alguna se deben haber dejado de hacer por el tema del teletrabajo, cuál de esas prácticas tú hoy día recatarías y qué crees no deberían perderse? Prácticas, hitos, me refiero pueden ser actividades quizá tenían reuniones fijas de no sé qué o celebraciones o etcétera...

S5

Sí mira bueno, con la pandemia obviamente no podíamos hacer muchas actividades que se hacían generalmente en la fundación porque hay hartas cosas que son importantes acá como por ejemplo el tema de las relaciones entre tus colegas y se hacían actividades a veces de post oficina, quedémonos un rato conversando no sé, tomándote algo y ahí un par de horas como pa' hacer algo entretenido y de ahí te ibai cachay, hubo siempre a fin de año se hacía un retiro del equipo como de un día hacía el otro para poder conocernos más cachay y estrechar lazos pal desarrollo organizacional, bueno, no se pudo hacer este año pero igual se trabajaron como en ideas pa' poder como hacerlo de manera segura, por ejemplo no pudimos hacer el retiro, pero nos dieron la oportunidad de grupos de 5 hacer actividades que nosotros quisiéramos por ejemplo salir a comer o hacer un trekking cachay o cosas así

Entrevistador:

¿Y eso pagado por la empresa?

S5

Sí, entonces claro igual es como, no has podido hacer las mismas cosas que se hacían pre pandemia pero igual se ha tratado de un poco de mantener las relaciones y ahora igual que hay más libertades también tratando de retomar algunas actividades más de todos cachay, como por ejemplo no sé, el asado del 18 que no se pudo hacer el año pasado cachay este año si se va a poder hacer así que yo creo que mira en realidad se han perdido sí por el tema de la pandemia ciertas cosas se perdieron, pero también siento que poco a poco se ha ido retomando eso, con algunas diferencia pero sí se ha ido retomando

Entrevistador:

Oye y a propósito de esto que me estai comentado ¿cuál crees tú que ha sido el efecto más positivo del teletrabajo y el más negativo?

S5

El más positivo poder pasar más tiempo en casa con la familia sobre todo pa' quienes tenemos hijos que si igual es rico pa' ellos cachay que están tus papás acá que podi pasar más tiempo con ellos que independiente que igual estay trabajando estay acá estay en la casa y los podi acompañar más. También poder dedicarle más tiempo a tu casa a hacer las cosas que a veces no teni tiempo de hacer o que de repente queri no se ir a comprar a medio día vas no mas y después volvi, segui trabajando cachay como que esas cosas igual son choras de poder mantenerlas y lo más difícil, bueno obviamente como todos los roles que se juntan cuando estay en la casa, que estay trabajando que estay, que teni que estar pendiente de la casa también cachay independiente que sean 2 en la casa son igual hartas cosas que teni que ver, no sé, que el orden, que la comida, entonces como que se te juntan todos los roles en un mismo espacio y a veces es difícil hacer esa separación cachay, yo por ejemplo estoy trabajando ahora en el comedor entonces claro es mi espacio de trabajo, también es mi espacio de almuerzo y de desayuno y todo cachay entonces igual eso es mucho más difícil de separar los espacios y de desconectarte al final del día porque estay como todo el día un poco como

conectada también al trabajo como no tener un horario tan fijo también eso hace que de repente sean las 9 sigas revisando correos o que sean las 8 y todavía estas conectada, eso se hace un poco difícil, pero también tiene que ver un poco con uno, a veces.

Entrevistador:

Claro! Cómo vamos haciendo ahí ese equilibrio.

Oye y si de ti dependiera, por ejemplo hoy día te dicen Pame, vamos, no sé queremos empezar a volver a la oficina que es un poco lo que ya están haciendo, pero te dice a ti que, cómo lo harías qué mix harías entre las bondades del teletrabajo y las bondades de la presencialidad, qué cosas o cómo harías esa rutina.

S5

Yo seguiría como manteniendo mi rutina como la tengo ahora que voy 1 o 2 veces a la semana a la oficina cuando lo necesito en realidad y hay veces que no necesito ir, pero en realidad me acomoda trabajar acá, mira yo la verdad no vivo cerca del trabajo entonces igual como el tiempo de transporte y todo eso es algo que te ahorras cuando estás en el teletrabajo no tienes que estar viajando tanto ni eso, pero si a mí me acomoda así como estamos, como trabajando en la casa y yendo a la oficina cuando es necesario voy 1 o 2 veces a la semana y si tengo que ir a terreno obviamente voy a terreno, pero los otros días me quedo en la casa como eso, me mantengo así como estamos...

Entrevistador:

Oye y tú que llevas más tiempo en la organización ¿cómo crees que afecta a las personas nuevas que ingresan a una organización o por ejemplo a tu organización en modalidad de teletrabajo sin la presencialidad?

S5

Depende un poco de la persona creo yo y gente que necesita más el cómo el ver a la gente cachay, como que necesita un poco esa... ese tú a tú y hay otros que no lo necesitan tanto, pero si igual siento que es complejo, es complejo llegar a un lugar donde estay con compañeros algunos en la casa y algunos en la oficina, porque obviamente haces como más vínculos con la gente que está en la oficina y no con los que están en la casa, eso es como una, te cuesta más probablemente si soy nuevo, abrirte o tener más confianza con la personas que vei menos cachay, como natural, entonces yo creo que eso puede afectar un poco el como a la inserción de una persona nueva a que pueda agarrar como más confianza cachay como que creo que eso igual afecta. Se puede igual manejar con ciertas cosas, pero yo siento eso igual puede afectar y afecta, a nosotros también o ha pasado que ha llegado gente nueva en la pandemia en otro equipos y también en el quipo nuestro y uno se da cuenta que sipo que si es más difícil que probablemente el proceso de adaptación o de entender como se hace bien la pega o como se trabaja y eso se hace mucho más difícil cuando no teni a alguien ahí todos los días que te esté un poco guiando cachay eso, como que eso se ve afectado..

Entrevistador:

¡Perfecto! Oye ya para ir cerrando ¿Qué valor crees tú tiene en estas pautas de interacción en la comunicación cierto, el espacio físico para poder crear esta identidad o sentido de pertenencia del que tanto se habla en una organización?

S5

¿El espacio físico en la oficina deci tú?

Entrevistador:

Claro, claro ese espacio físico compartido porque alomejor en otros lados puede ser no sé poh una cacha, porque el tiempo de trabajo, hoy día claro la oficina, qué valor crees tú que tiene ese espacio para poder ir generando esa identidad con la organización

S5

Yo creo que es súper importante que igual hay como varias empresas que a veces han optado como mantener 100% el teletrabajo y un poco como eliminar las oficinas como mantener siempre la virtualidad y claro eso igual no sé si sea tan taaannn bueno a la larga porque al final igual siempre el espacio de la oficina es como ese espacio donde tu vay y comparti más allá del trabajo cachay como que igual te sentai a tomarte un café o parai un poco y te poni a conversar cachay como que igual son espacios más allá del trabajo, independiente que tu alomejor vay todo el día a trabajar igual siempre hay pausas que te tomai en la oficina como pa' interactuar un poco más con tus compañeros y aprovechai el espacio también de conversar cachay de saber cómo está la otra persona porque en la virtualidad es más difícil podi obviamente agendar una reunión y decir "oye juntémonos y conversemos un rato" pero nunca es lo mismo cachay así como que nunca, nunca funciona igual además que no sé de repente en la oficina, claro, almorzai con un par de compañeros y también es espacio es pa' interactuar conversar igual cachay, entonces es súper necesario o en el pasillo a veces tu sabi de situaciones que a veces por lo virtual es más lento, no sé, no vay agendar una reunión pa' conversar una cosa de 5 minutos, claro llamai por teléfono pero eso si estay allá en la oficina y vei a la persona lo conversai en el lugar cachay y alomejor resolver más rápido ciertas cosas... entonces igual sí es súper necesario no creo que eliminar las oficinas no es una buena opción a veces porque en la oficina también se resuelven cosas y también es un espacio para que los compañeros puedan interactuar también

Entrevistador:

Quizá hay que reinventar la oficina, ese espacio ahora...

S5

Si o hacerlo más... nosotros al menos lo que tenemos es que no tenemos puesto fijo entonces como una forma como del teletrabajo es no tener ningún puesto fijo que sea como asignado para cada uno

porque la final cualquiera puede ocupar cualquier puesto cuando vaya cachay y también eso permite como hablar con distintas personas cuando voy si te sentai al lado de otro compañero no siempre del mismo al final

Entrevistador:

¡Qué buena! Súper!

Bueno esa era las preguntas Pame no sé si hay algo que a ti te gustaría agregar que creas de valor que quizá no pregunté y que en esta conversación te salió y dijiste no sé te gustaría compartirlo, adicional...

S5

No, me parece bien las preguntas estaba como todo más o menos en la misma línea...

Entrevistador:

Así que eso era Pame, te lo agradezco un montón el tiempo, la energía y poder compartir y abrirte a compartir tu experiencia para este proceso de investigación, así que muchas, muchas muchas gracias....

S5

No te preocupes, de nada...

Entrevistador:

¡Gracias buen día y buena semana!

Entrevista 6

Entrevistador:

Pata la idea es que me pueda contar un poquito de tu historia en Blue Advaisor, ¿qué es lo que haces, cuánto tiempo llevas y si estás trabajando en tele modalidad, teletrabajo y hace cuánto tiempo?

S6

Ya, bueno yo lo que hago básicamente es apoyar a los equipos comerciales en la implementación de programas de gestión comercial, apoyamos a líderes, a jefes, a supervisores, gerentes de tienda, del retail en general, principalmente me dedico al retail y he trabajado con distintas empresas del sector haciendo este apoyo a sus equipos para poder implementar conductas como de como de éxito del proceso de ventas y un modelo que llevamos implementando un poco más de 7 años. Llevo 3 años en Blu, estoy con teletrabajo desde el 18 de octubre del 2019, justo me toco, yo venía viajando de Temuco, llegando a Santiago y tenía que viajar el día domingo pa' continuar con mis capacitaciones cachay y llegamos y llegué a las 10 de la noche al aeropuerto cachay y me encuentro que algo pasaba que no había taxis, sola con las maletas, con el computador con todo, empecé a hablar con mi jefe, empecé a ver con mi familia qué onda, qué pasa y ahí me di cuentas que había partido el estallido social por lo tanto se empezaron a comunicar cachay la empresa en la que estábamos trabajando en ese tiempo con mi jefe, con el Ale, el día sábado nos iban a avisar si viajábamos finalmente o no, obviamente todos estábamos en versión de loco la mansa embarrá que está quedando cachay así que lógicamente decidieron no continuar con los viajes y desde ahí la empresa Blu tomó la decisión de empezar a trabajar a través de teletrabajo cachay desde ahí incluso antes de la pandemia

Entrevistador:

Pata y Qué me puedes contar hoy día de las instancias formales de comunicación que existen en la modalidad de teletrabajo, qué medios utiliza, cada cuánto tiempo...

S6

Mira, me puedo reír verdad (risas) perdón.

Ya nosotros usamos básicamente, bueno igual fue todo un tema, pero hemos empezado a utilizar el internet de nuestras casas, nuestro hogar, computadores de la empresa, hemos estado utilizando herramientas que hemos tenido que ir aprendiendo en el tiempo cachay, como el zoom cachay como...

Entrevistador:

¿Y hay reuniones formales de equipo, instancias en las que se comuniquen en la semana, con qué frecuencia lo hacen?

S6

Claro, efectivamente tenemos una implementado, como somos una empresa chiquitita, una reunión todos los días lunes cachay de coordinación para ver en qué estamos, qué tenemos que hacer, como van los proyectos ahí también se han ido definiendo roles distintos, hemos tenido que como empezar a tomar distintos roles y adaptarse normalmente, adaptarse como al cambio.

Entrevistador:

Oye Pata, desde que estás en teletrabajo ¿cómo te sientes con tu cargo? ¿ha cambiado esa sensación desde lo presencial al teletrabajo? ¿en qué lo notas? ¿cómo te sentías previo, cómo te sentiste con el teletrabajo?

S6

A ver cuando nos dijeron que íbamos a tener que hacer las capacitaciones, que es una instancia donde teni que interactuar un montón con la gente a través de video llamada, de echo yo me acuerdo que cuando empezamos hablar del zoom o del teams o de distintas herramientas que existen para hacer video llamada, llamaba como la atención cachay, porque fuera del skype, fuera de

una aplicación que había de juego no la usaba yo generalmente cachay, como la video llamada como tal, en mi caso particular siento que no se hizo difícil porque pensé que como aplicando lo mismo que hago en presencial en vivo y en directo con la gente podía lograrlo si lo llevaba a la sala virtual entonces nos preparamos, empezamos a hacer como pruebas a pensar como eso mismo que lográbamos en la sala lo podíamos lograr en línea cachay y se me hizo, la verdad se me hizo bastante fácil no fue difícil, no me costó, lo que sí es que el estar sentada era un tema que me afectaba porque yo soy buena para moverme cachay, pero básicamente fue un cambio bien simple.

Entrevistador:

Oye y ¿cómo crees que ha afectado la modalidad de teletrabajo en la interacción con tus compañeros, con tu jefatura, en qué lo has notado?

S6

A ver, antes que partiera esta cuestión del teletrabajo, nosotros nos reuníamos más con mi ex jefe o con mi jefe, a parte igual ha habido hartos cambios en la empresa, entonces ha cambiado en el sentido de vernos en vivo y en directo sí ¿cómo me ha afectado o cómo ha afectado? Realmente creo que no afecta mucho, no afecta realmente, creo que no afecta el hecho de no ver a la persona, a tu equipo de trabajo, tu grupo cachay, porque por lo menos cuando estamos más encerrados y más difícil todo a mí me afectó más otras cosas en realidad, como personales, más que como la interacción con los compañeros de trabajo cachay, con uno de mis principales compañeros que yo trabajaba y que me acompañó como en este proceso de cambio al teletrabajo seguíamos hablando por zoom, seguíamos llamando cachay, entonces como que ese día a día de interacción no cambió realmente no, era medio fome, pero fuera de eso no hubo mucho...

Entrevistador:

Anduvieron bien, en el fondo la interacción igual...

S6

Claro, sí, sí

Entrevistador:

Oye y hay alguna práctica que se hiciera en la organización cuando estaban de manera presencial que se haya dejado de hacer y tú creas que sea súper importante rescatarla?

S6

Ya, lo que sí podrías decir es que cuando estábamos trabajando presencialmente como teníamos que ir a la oficina y vernos como obligatoriamente existía más la opción de poder conversar de lo que estaba ocurriendo y que es lo que iba a pasar y hacia dónde íbamos cachay y todo y cuando...

Entrevistador:

¿Cómo organización?

S6

Claro, cachay, sí como equipo y cuando partió la pandemia y el estallido social y empezamos a utilizar el teletrabajo se perdió un poquito ahí nos sentimos un poco abandonados cachay, un poco cada uno en su día, porque entendiendo que ello también se estaban adaptando a esta nueva forma cachay y eso sí afecto en un principio y se dejó de hacer en un principio cachay que lo hacíamos anteriormente cachay cuando estábamos presencial.

Entrevistador:

Oye y cuál crees que ha sido el impacto más positivo y el impacto más negativo del teletrabajo?

S6

El más positivo creo que es que podemos, que tenemos un alcance mayor en todo sentido desde el personal hasta el laboral, es más fácil, es más rápido, te podí conectar con personas en todos lados, te ahorras el tiempo, sobre todo el tiempo cachay que es tan importante y eso es como súper pro y lo más negativo y sobre todo pensando cuando estábamos más, más encerrados es que afecta obviamente psicológicamente te afecta porque igual el ser humano tu cachay como psicóloga que necesita ver gente, necesita de interactuar con la gente presencialmente en vivo y en directo y eso afecta en todo sentido si al final estoy encerra como en una caja de fósforos por así decirlo, estoy encerrao cachay como entre 4 paredes y tení como que guardarte todo lo que tú puedas sentir para seguir haciendo tu trabajo bien y eso es un tremendo tema, sobre todo nosotros que hacemos capacitaciones que tenemos que entregarle como todo el power a la gente cachay, eso yo creo que son los 2... lo más positivo y lo más negativo

Entrevistador:

Pata y si hoy día te dijeran a ti, bueno, que hay que empezar a volver a la oficina y te dijeran hacer un mix de las bondades del teletrabajo y de lo presencial ¿cómo lo harías tú?

S6

Yo creo que para mí es muy cómodo trabajar desde la casa, ya es muy cómo trabajar desde la casa lo único que haría diferente tal vez es que los días de coordinación fueran en vivo y en directo, cachay que cosa, los días lunes por ejemplo tuviéramos que estar en la oficina 10, 9, 11 me da lo mismo en horario de reunión semanal porque sí creo que es distinto coordinarse en vivo y en directo que por zoom, siempre queda algo que uno quiere decir o qué se yo, esas reuniones de coordinación me gustaría que fueran en la oficina, no que me obligaran a ir porque me he dado cuenta que no es necesario estar en la oficina para hacer el trabajo cachay y mientras menos la usemos en realidad

creo que es mejor, para mí no tiene mucho sentido que haya una oficina más allá de juntarse en situaciones importantes

Entrevistador:

Oye y pensando por ejemplo en las personas nuevas que se integran a tu organización, ¿cómo crees que afecta a las personas que ingresan, estos nuevos ingresos la modalidad de trabajo sin presencialidad?

S6

Creo que puede llegar a afectarlo hartito, afectar a la gente hartito, afectar a la gente hartito porque generalmente cuando uno ingresa a una empresa u organización cachay hay un montón de cosas que uno no sabe, temores, miedo que uno quiere que lo apoyen cachay que lo acojan y tener una modalidad de teletrabajo donde básicamente solo estoy conversando con una pantallita con mi jefe o con mis compañeros podría llegar a afectar cachay, yo creo que agregando esto que te comentaba recién podría ser una gran solución y juntas de vez en cuando pa' sociabilizar y qué se yo...

Entrevistador:

¿Qué valor crees tú tiene el espacio físico en estas pautas de interacción para generar identidad como con la organización en este caso con Blue?

S6

Si se tratara quizá de una empresa más, más grande cachay, creo que sería importante cachay, desde ver estas oficinas que tienen por ejemplo, empresas como Falabella, como París, Ripley de las centrales, donde uno se siente que está en la empresa como que uno se camiseta con la compañía podría ser que importara, creo que en compañías más chiquititas, las empresas más chiquititas

depende más del liderazgo de las jefaturas cachay como de cómo ellos lleven más allá de tener una oficina bonita o no o cuadro bonito cachay como ellos llegan a la gente cachay.

Entrevistador:

Patita esas son las preguntas oficiales de la entrevista y no sé si hay algo que a ti te gustaría agregar que quizá te parezca importante que no haya preguntado respecto al impacto, a la importancia que pueda tener el espacio físico dentro de estas interacciones o respecto al teletrabajo

S6

Osea en mi caso que me justo hago capacitaciones cachay quizá para otras empresas donde tienen que hacer reuniones más que nada y cada uno hace su trabajo en su puesto es distinto, en el caso mío creo que el espacio físico de yo hacer mi trabajo es importante yo principalmente lo utilizo mucho cachay porque utilizo desde la mosca que vuela hasta cualquier cosa que haya en el lugar donde yo me reúno con la gente cachay y por otro lado más personal dentro del trabajo ahí en el día a día el hecho de tener como herramientas como una pizarra grande, el hecho de tener un espacio donde anotar cosas que te queden ahí guardaditas y sacar el trabajo de mi casa cachay, que ese era un punto que se me había olvidado y es importante porque la final sientes que tu casa es tu trabajo y eso al final te dan ganas de salir de tu casa todos los días eso sí creo que podría afectar y creo que es importante.