

INFORME FINAL

Estudio diagnóstico del Teletrabajo en los Sectores de Comercio y Servicios

Análisis de elementos que inciden en
el desarrollo laboral de los trabajadores
de la Región Metropolitana

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín
Marcela Silva Leiva



INFORME FINAL

Estudio diagnóstico del Teletrabajo en los Sectores de Comercio y Servicios

Análisis de elementos que inciden en
el desarrollo laboral de los trabajadores
de la Región Metropolitana

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín
Marcela Silva Leiva

INFORME FINAL: ESTUDIO DIAGNÓSTICO DEL TELETRABAJO EN LOS SECTORES DE COMERCIO Y SERVICIOS

ANÁLISIS DE ELEMENTOS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA REGIÓN METROPOLITANA

© Universidad Alberto Hurtado

DIRECTOR DEL PROYECTO

Mauricio Araneda Reyes

UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

Facultad de Economía y Negocios

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín

Marcela Silva Leiva

DISEÑO INTERIOR Y PORTADA

Kim López Pizarro | Kalle Estudio

CONSULTORES DEL PROYECTO

Pedro Goic Boroevic

Felipe Rosales Plaza

Andrés Toro Aguilar

Esteban Vega Toro

IMPRESO EN CHILE POR DIMPREN:

Ramón Ocampo #1380, Santiago.

SANTIAGO | CHILE

Abril 2022

La presente publicación fue realizada en el marco del proyecto: *“Desafíos y oportunidades de la implementación de la modalidad Teletrabajo en empresas de los Sectores de Comercio y Servicios de la Región Metropolitana”* que fue autorizado a financiar por parte de la Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile mediante la Resolución Exenta N° 2024/2020 del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, con cargo al 5% de los aportes efectivos y excedentes que obren en poder de un Organismo Técnico Intermedio de Capacitación.

Este proyecto contó con el apoyo de los resultados de producción del proyecto FONDEF ID 17120225: *“Mejorando relaciones laborales: investigación y desarrollo (I+D) de un prototipo de sistema de fomento al diálogo social (DS) en las organizaciones”*, aprobado por la Resolución Exenta 11440/2020 de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. Además fue parte del Fondo de Apoyo a la investigación en contexto de pandemia de la Dirección de Investigación y Publicaciones de la Universidad Alberto Hurtado.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de estas organizaciones. Con las licencias debidas. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda prohibida, sin autorización escrita del titular del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

INFORME FINAL

Estudio diagnóstico del Teletrabajo en los Sectores de Comercio y Servicios

Análisis de elementos que inciden en
el desarrollo laboral de los trabajadores
de la Región Metropolitana

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín
Marcela Silva Leiva

uah / Universidad
Alberto Hurtado

otíc
COMERCIO • SERVICIOS • TURISMO

Contenidos

- 9 PROLOGO EDUARDO ABARZÚA**
- 13 PROLOGO CRISTÓBAL VALDÉS**
- 17 INTRODUCCIÓN**
- 21 CAPÍTULO I**
El teletrabajo en el mundo.
- 115 CAPÍTULO II**
Diagnóstico del teletrabajo en los sectores de comercio y servicios para el desarrollo laboral de trabajadores en la Región Metropolitana.
- 133 CAPÍTULO III**
Percepción empresarial en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio en la Región Metropolitana.
- 155 CAPÍTULO IV**
Análisis de resultados:
Encuesta de competencias esenciales en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio de la Región Metropolitana.
- 173 CAPÍTULO V**
Experiencias y desafíos en torno al teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador.
- 187 CONCLUSIONES**
Desafíos en torno a la empleabilidad para optar a modos de empleo remoto.
- 191 BIBLIOGRAFÍA**

¿El teletrabajo ha llegado para quedarse?

LOS CAMBIOS DE PARADIGMA EN EL MUNDO LABORAL, A LO largo de la historia han sido con tónica de las sucesivas “revoluciones industriales”. Y, de hecho, ya desde el año 2005 que la OIT venía abordando el *“futuro del trabajo”*, haciéndose cargo del debate sobre las transformaciones progresivas no solo en materia tecnológica –la denominada Revolución 4.0, siendo, por cierto, la creciente automatización de los puestos de trabajo una de sus más claras expresiones– también los expertos alertaban sobre el impacto de estas transformaciones en el ámbito organizacional de las instituciones, tanto desde el punto de vista de las relaciones laborales, asignación y distribución del trabajo, como en la organización de la producción.

Sin embargo, y probablemente, nadie esperaba una pandemia mundial que trastocara los más diversos aspectos de la vida de las personas, incluido, por supuesto, el campo laboral. Las medidas sanitarias, como las largas cuarentenas, aceleraron e intensificaron todas estas transformaciones; el *“futuro del trabajo”* se convertía así, en un “ansioso presente” al que las empresas, las y los trabajadores y los gobiernos, debían atender con suma urgencia.

En ese contexto, el teletrabajo se asumió como la fórmula más efectiva para seguir sosteniendo la producción en aquellos sectores de la economía que, por su dinámica, permitían esta modalidad a distancia. Hoy, estamos en un momento de plantearnos, de evaluar sobre la continuidad o no del teletrabajo y sus principales desafíos, rescatando, obviamente, la experiencia vivida durante estos 2 últimos años de implementación.

Y desde esa perspectiva, este proyecto que se adjudicó nuestra Facultad cobra especial relevancia toda vez que responde a nuestro sello no solo de la excelencia académica, también, y en igual proporción, a la investigación puesta al servicio para abordar los desafíos país,

con el objetivo de diseñar propuestas tanto para mejorar la experiencia en las empresas, como políticas públicas en sintonía con la sociedad que anhelamos; aquella más sostenible, sustentable y solidaria, con el foco puesto en el bienestar humano.

El desarrollo de este proyecto sobre los *“Desafíos y oportunidades de la implementación de la modalidad de teletrabajo en empresas de los sectores de Comercio y Servicios en la Región Metropolitana”*, permitió analizar los elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores y trabajadoras de la Región en estos sectores tan estratégicos para el país. El estudio contó con la colaboración de empleadores y trabajadores(as), lo que da cuenta de la robustez de las conclusiones al recoger las opiniones de ambos actores del mundo del trabajo, reforzando con ello el diálogo social bipartito, que nuestra Facultad promueve como uno de los principios fundamentales para avanzar hacia el desarrollo de la sociedad con trabajo decente, prosperidad y paz.

10

Es así que, con este proyecto nos adentramos en terreno con el levantamiento de información y su posterior análisis en torno a los principales juicios, valores y visiones que posee el sector empresarial, las perspectivas de los trabajadores y trabajadoras para, finalmente, identificar los desafíos que depara la empleabilidad respecto de transitar hacia esta modalidad de empleo remoto.

Interesante resulta destacar que, para las y los ejecutivos del área de Personas, la adaptación a esta modalidad de teletrabajo, tiene un componente importante vinculado a los cambios en la cultura organizacional, manifestado en la voluntad del sector productivo para transitar hacia un régimen formal de teletrabajo que involucre cambios contractuales, nivelación de habilidades digitales, soporte tecnológico y apoyo en infraestructura.

En tanto, las y los trabajadores identifican una serie de habilidades transversales del teletrabajo, las cuales deben ser potenciadas o desarrolladas, que requieren la necesidad de fortalecer competencias, habilidades y destrezas que contribuyan al proceso de adecuación al empleo no presencial.

Este proyecto, al igual que iniciativas anteriores, ratifica nuestra disponibilidad permanente para ser un referente técnico-académico para el mundo del trabajo. Tal como lo hemos señalado anteriormente, nos mueve el espíritu de colaborar en la construcción de políticas públicas con rigurosidad y legitimidad, a partir de metodologías y

dispositivos basados en los principios del diálogo social y trabajo decente establecidos por la OIT.

Damos las gracias a todos los actores que participaron en las actividades del proyecto. Sin su aporte no sería posible esta publicación que pretende apoyar la discusión, a nivel regional, respecto de la implementación de la modalidad de teletrabajo en empresas de los sectores del Comercio y Servicios en la Región Metropolitana.

Por último, agradecemos la confianza de la Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile y del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo por permitirnos realizar este estudio, que esperamos sea un aporte a la construcción de un proyecto común como país.

II

Eduardo Abarzúa Cruz

DECANO

Facultad de Economía y Negocios
Universidad Alberto Hurtado

Pandemia y Teletrabajo: Empresas 4.0

LA PANDEMIA COVID-19, QUE IMPACTÓ EL MUNDO ENTERO a partir del año 2020, ha generado cambios tan evidentes como profundos en la vida de las personas. A la obvia mutación en las costumbres sanitarias y de autocuidado, se han sumado otros tan relevantes como cotidianos: Se ha visto impactada nuestra alimentación, nuestras relaciones familiares, nuestras actividades recreativas, nuestras costumbres de compra, así como un largo etcétera de ámbitos en lo que se expresan las tensiones que en nuestra vida se han producido producto de la alerta pandémica.

En lo que respecta al mundo del empleo y la capacitación, la pandemia COVID-19 ha impactado de manera decisiva tanto los procesos de capacitación, como el ejercicio de la relación laboral. Esto se ha expresado, en términos concretos, en la adopción de la modalidad *e-learning* como la de mayor preferencia tanto para empresas como para personas en lo que refiere a mecanismos de capacitación, y la implementación del Teletrabajo como modalidad de ejercicio laboral preferido tanto por empresas en diversos mercados laborales, como por trabajadores y trabajadoras que vieron en el Teletrabajo una modalidad que permitiese compatibilizar los tiempos laborales y los tiempos familiares.

La pandemia COVID-19 no inauguró el debate acerca del Teletrabajo y la educación *e-learning*. El cambio de paradigma que representa el teletrabajo se expresó, previo a la pandemia, incluso normativamente. El 01 de abril de 2020 el Congreso Nacional aprobó la Ley 21.220, que regula el trabajo a distancia y el teletrabajo en las empresas de nuestro país.

El contexto de pandemia contribuyó, decisivamente, a sentar las bases de una nueva época cuya expresión más evidente es la digitalización y automatización de procesos en los espacios más cotidianos

del ser humano. Solo hemos visto el inicio de un proceso de insospechadas consecuencias, y que puede impactar de manera decisiva el comportamiento y las relaciones humanas. El cambio de época que muchos historiadores vaticinaron, finalmente se ha producido.

Las empresas del comercio y servicio no han estado exentas de los efectos de la pandemia COVID-19. La expresión evidente de la reducción inicial de las ventas en los primeros meses de alerta sanitaria, trajo como consecuencia la necesidad de reducir costos de operación, afectando principalmente las nóminas de trabajadores, el ejercicio de la relación laboral, y las experiencias de compra y venta en estos rubros. Analizar los desafíos y oportunidades que la modalidad teletrabajo impone a las empresas en los sectores de comercio y servicios fue el objetivo del estudio *“Desafíos y oportunidades de la implementación de la modalidad Teletrabajo en empresas de los sectores de Comercio y Servicios de la Región Metropolitana”* desarrollado por OTIC del Comercio y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado. A partir de este estudio, de carácter cualitativo, OTIC del Comercio buscó aportar al debate público en torno al impacto de la implementación la modalidad de trabajo, identificando elementos que pudiesen posibilitar o dificultar su implementación, en empresas de los sectores de comercio y servicios.

14

El proyecto desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado tiene un alto valor para nuestro OTIC, para nuestro gremio, y sin duda, para nuestro sistema nacional de capacitación y empleo. Nos ha permitido conocer con mayor profundidad el impacto de la implementación de la modalidad de teletrabajo en empresas de los sectores de comercio y servicios, las percepciones empresariales en torno a esta modalidad de ejercicio laboral, identificar y conocer experiencias internacionales en torno a la implementación del teletrabajo, valorando sus impactos y desafíos asociados a su implementación, y comprender el teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador, a partir de la aplicación de una encuesta aplicada a más de 300 trabajadores que desempeñan funciones en modalidad de teletrabajo, en los sectores de comercio y servicios, cuyo foco estuvo en parametrizar las competencias técnicas y transversales más relevantes para desarrollar actividad laboral en modalidad remota.

La información que el estudio nos entregó a partir de su implementación es de vital importancia para nuestras empresas, especialmente en atención al contexto, y los desafíos que impone

dato el cambio en el ejercicio laboral. No obstante avanzar nuestro país hacia un escenario que signifique reducir las restricciones sanitarias, existen cambios en las dinámicas laborales que se mantendrán en el tiempo; uno de ellos, el Teletrabajo como alternativa laboral cada vez más común en muchas empresas. Avanzar hacia una mejor compatibilización del tiempo laboral y familiar, generar instancias que faciliten la inserción laboral de mujeres en contextos de teletrabajo, generar oferta de capacitación que contribuya a una mejor preparación de los/as trabajadores/as para la implementación de esta modalidad laboral, y contribuir a una mayor diversificación etaria en la adopción del teletrabajo, son conclusiones importantes que nacen de este estudio, y que nos interesa destacar y difundir como OTIC, para contribuir al crecimiento de nuestras empresas.

15

En un mundo cambiante y en constante evolución, generar conocimiento en torno a los cambios que experimenta el mercado del trabajo es de un alto valor, y especialmente si guarda relación con los sectores productivos que mayoritariamente integran la red de más de 600 empresas aportantes de OTIC del Comercio. Agradecemos a las empresas y trabajadores que participaron de este estudio, a SENCE por permitirnos financiar esta investigación, y a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado por liderar este estudio.

Cristóbal Valdés Sáenz

PRESIDENTE EJECUTIVO

Corporación de Capacitación de la
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile

Introducción

EN EL PRESENTE INFORME ESTÁN CONTENIDOS LOS principales hallazgos del proyecto titulado *“Estudio Diagnóstico del Teletrabajo en los sectores Comercio y Servicios: análisis de elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores de la región metropolitana”*.

Este es un proyecto que se ha desarrollado gracias al trabajo conjunto entre Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado (FEN-UAH), que fue aprobado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

En este informe, elaborado por la FEN-UAH a partir del trabajo de campo con empresas pertenecientes al sector de comercio y servicios de la Región Metropolitana, se entregan herramientas de análisis para ampliar el conocimiento respecto de la fisonomía del teletrabajo en contexto de crisis sanitaria y contribuir de esta forma al debate público sobre el impacto de la implementación del teletrabajo, identificando sus virtudes y debilidades que posibiliten o no su permanencia futura como modalidad de trabajo, teniendo como elementos de análisis no solo la crisis sanitaria, también la nueva oleada de transformaciones que venía experimentando el mundo del trabajo, la que los expertos han denominado la “Revolución 4.0”.

El estudio contó con la colaboración de empresas y trabajadores y trabajadores asociados a los sectores del Comercio y Servicios que tienen sus operaciones en la Región Metropolitana (RM), reflexionando en torno a los desafíos que implica esta modalidad de empleo, las competencias transversales requeridas para iniciar labores de teletrabajo y las barreras que ha enfrentado el sector empresarial para lograr un proceso de transformación asociado a los modos de producción. En este marco, el trabajo se desarrolló a través de canales virtuales, contribuyendo al teletrabajo desde el área de investigación.

La sistematización de este estudio se ha estructurado en seis capítulos que dan cuenta de los hallazgos de esta investigación. En primer lugar se realiza un análisis de benchmark en teletrabajo, poniendo foco en Europa, revisando la normativa común y los casos específicos de los países nórdicos como Suecia, Finlandia y Dinamarca, además de Países Bajos, Bélgica, Italia, Portugal, España, Alemania y Reino Unido, además de otras regiones como Japón y Estados Unidos, en el caso de Latinoamérica se identifican las experiencias de Colombia, Brasil, Argentina y Uruguay. Además, se abordan aspectos generales sobre teletrabajo como digitalización de las actividades, competencias generales, salud de los trabajadores. Se sintetiza experiencia respecto de etapas claves en el proceso de implementación de teletrabajo en distintas organizaciones. Por último, se realiza un breve análisis prospectivo respecto de la situación del teletrabajo, identificando sus beneficios e inconvenientes.

En el segundo capítulo, se actualiza el diagnóstico del teletrabajo en ambos sectores, en el marco de la crisis sanitaria, a través de la caracterización de los trabajadores y empresas que pertenecen a estos rubros económicos de la RM. Adicionalmente, se recopilan antecedentes vinculados a la reestructuración del mercado laboral, tales como las condiciones laborales de los trabajadores, y los nichos de empleabilidad más atractivos para desempeñar labores de teletrabajo.

La percepción empresarial en torno al teletrabajo, están recogidas en el tercer capítulo que recopila las diversas visiones y perspectivas en torno a la experiencia de gerentes de personas, asociada a la adaptación organizacional requerida para transitar hacia el teletrabajo, producto de las restricciones inherentes al COVID-19. Para esto, se establecieron categorías analíticas que permiten explorar la valoración del teletrabajo por parte de equipos gerenciales, las dificultades institucionales que debieron enfrentar y la identificación de habilidades transversales requeridas para la empleabilidad de las personas que iniciaron quehaceres a través de esta modalidad.

El análisis de resultados de la Encuesta de Competencias Esenciales en torno al Teletrabajo, se desarrolla con detalles en el cuarto capítulo. Sintetiza los resultados obtenidos en el marco de la aplicación de una encuesta realizada a más de 300 teletrabajadores. El propósito de la aplicación del cuestionario fue parametrizar las competencias técnicas y transversales más relevantes para ejercer funciones a través de modalidad remota. La construcción del instrumento

se fundamentó en la literatura asociada al desarrollo laboral del teletrabajo y a los hallazgos identificados durante el proceso de entrevistas realizado a empresas del sector.

Las experiencias y desafíos en torno al teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador, están contenidas en el quinto capítulo. Se analizan las principales vivencias que las personas han experimentado al desempeñar sus funciones bajo un nuevo escenario, identificando los principales desafíos a los cuales se han enfrentado producto del teletrabajo. Para esto, se llevaron a cabo dos grupos focales que contaron con la participación de 12 teletrabajadores. De este modo, el capítulo favorece el contraste entre los resultados de la encuesta de competencias esenciales y las experiencias del sector trabajador, triangulando fuentes de información con la finalidad de identificar los factores que inciden en el desarrollo laboral de personas que ejercen modalidad de teletrabajo en los sectores de comercio y servicios.

Y, finalmente, el sexto capítulo resume las conclusiones, sintetizando los principales desafíos en torno al proceso de implementación del teletrabajo, el rol de la cultura organizacional, el efecto de la crisis sanitaria y la relevancia de las competencias transversales en el marco de la empleabilidad de las personas que ejercen esta modalidad remota. Además, el estudio reflexiona en torno a las iniciativas que contribuirían al fortalecimiento de competencias laborales, habilidades transversales y conocimientos técnicos que promuevan la empleabilidad de trabajadores interesados en adaptar su quehacer hacia modalidades de trabajo remoto.

El teletrabajo en el mundo¹

ANA MARÍA FERNÁNDEZ

Académica Departamento de
Política y Gobierno UAH

21

AUNQUE ALGUNAS IDEAS YA VENÍAN DE ANTES, EL TELETRABAJO surge en EEUU en los años 70 durante la crisis del petróleo, para ahorrar, reducir la contaminación y optimizar los recursos no renovables. Se amplía gracias al desarrollo de la transmisión de archivos y la aparición del sistema de distribución de documentos hipertextual interrelacionados y accesibles, y finalmente se consolida en 1991 con el avance de las aplicaciones móviles, el ordenador personal, las redes virtuales y la generalización del correo electrónico. Esta nueva forma de organización del trabajo se integra al nuevo orden de la globalización (Tunal, 2012) y a inicios del siglo XXI, los teletrabajadores ya se extienden por todos los continentes, representando el espíritu de la era postindustrial, aunque con distintos grados de penetración e intensidad entre sectores, tipos de empresas y perfiles ocupacionales. Finalmente, el confinamiento de la crisis mundial del COVID a inicios de 2020, lo extiende imprevista y masivamente como la mejor forma de mantener la actividad económica y salvaguardando la salud de la población.

La capacidad de las empresas de utilizar el teletrabajo de forma rápida y eficaz ha dependido en gran medida de su incorporación previa en la cultura organizacional, de las competencias de los trabajadores y de la propia infraestructura de los países. Cuando la mayoría de las actividades económicas presenciales debieron ser prácticamente suspendidas, millones de personas, sus organizaciones y los propios gobiernos se vieron enfrentados a la realidad del teletrabajo. No todos estaban igualmente preparados y en la mayoría de los casos, esta modalidad de trabajo se instalaba improvisadamente en la realidad de los

1. Este capítulo ha sido elaborado gracias a la colaboración del Fondo de Apoyo a la Investigación en Contexto de Pandemia, de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, de la Universidad Alberto Hurtado.

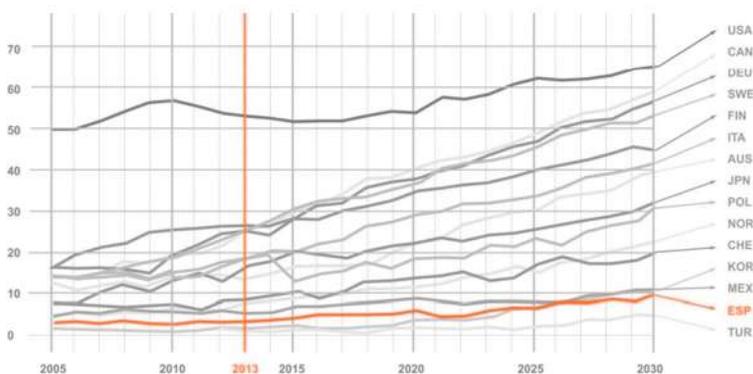
hogares, las empresas, las tecnologías e incluso los propios marcos regulatorios de las relaciones laborales.

En términos generales, el teletrabajo requiere una infraestructura básica relativamente sencilla como un sistema de telecomunicaciones, la información y el programa informático que transfiera datos de forma fácil y rápida. Hoy implica la existencia de dos posibles medios de origen de las conexiones para realizarlo: la Red Telefónica Básica (RTB), o la Red Digital de Servicios Integrados (RDSI). Ello supone que la brecha tecnológica es un aspecto determinante en las posibilidades de asumir esta modalidad de trabajo para las empresas y las personas, existiendo una correlación entre el porcentaje de hogares con banda ancha y el porcentaje de empresas que utilizan el teletrabajo (Belzunegui, 2008). Estudios han demostrado que la elevada inversión que se realizó a fines del siglo pasado en países como EEUU y Japón incidió directamente en la penetración de internet en la sociedad empresarial (*European Telework Status Report*, 1999). En 2008 las TIC's suponían el 8,25% del valor añadido bruto (VAB) en la media de 28 países de la OCDE (2010), aunque con diferencias muy notables entre los países. Los líderes internacionales eran entonces dos países europeos: Finlandia e Irlanda.

22

CUADRO N° 13

Proyección del teletrabajo a 2030



FUENTE: Haberkern, K., basado en *World Value Survey*, 2009.

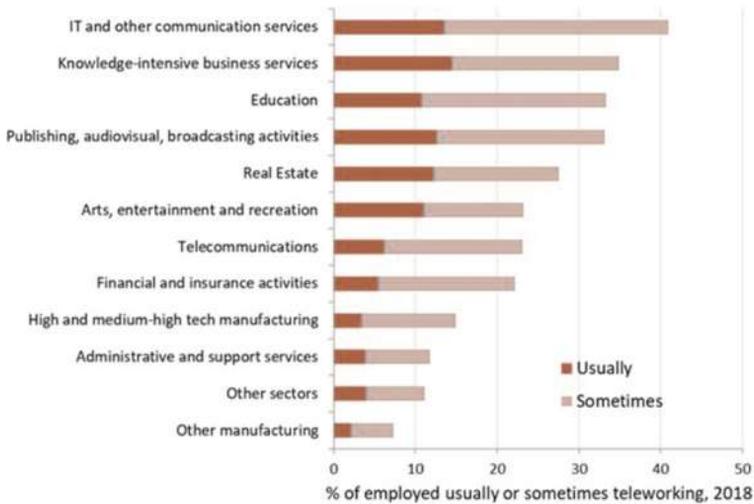
Según el indicador *The Global Competitiveness Index*, que mide el grado de competitividad en el mundo para un total de 139 países,

a través del grado de absorción de las tecnologías de la información y su impacto, las proyecciones del teletrabajo en la mayoría de los países desarrollados estaban en aumento, aunque ningún estudio podía prever que éste llegase a ser una necesidad imperiosa global a inicios de la segunda década del siglo XXI.

Sin embargo, resulta especialmente relevante tener en consideración que el teletrabajo es una forma de organización del trabajo que se manifiesta de formas muy diversas, pues no se relaciona únicamente con los desarrollos tecnológicos, que éste presenta grados de introducción heterogéneos según países, regiones, sectores económicos o empresas, y que además su implantación efectiva depende también en gran medida de las características de las propias actividades económicas y las culturas de trabajo existentes.

CUADRO N° 14

Prevalencia del teletrabajo por sector en la UE-27



FUENTE: *Global Workplace Analytics* con datos de ACS de 2016.

La OIT estima que, a nivel global, un 17% de los ocupados se desempeñan en ocupaciones que permiten el teletrabajo y viven en países que cuentan con la infraestructura requerida, con rangos que demuestran realidades muy diversas entre regiones del planeta, fluctuando entre el 6% de África Subsahariana y el 30% en los de Europa del Norte,

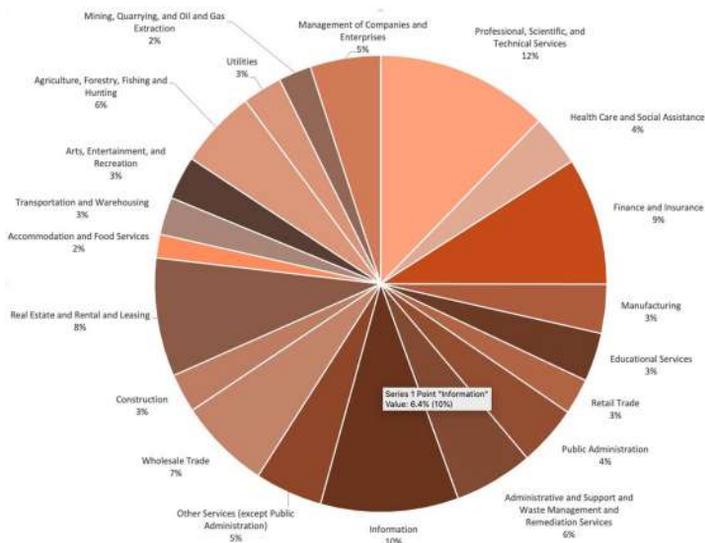
Oeste y Sur, pasando por un 23% en América Latina y el Caribe (OIT, 2020). Este hecho explica que su incidencia a nivel global varíe enormemente entre el 2% al 40% dependiendo del país, ocupación, sector y frecuencia de participación de los empleados (OIT y Eurofound, 2017). Según datos del *Telework data Report*, Países Bajos y Finlandia son los países que más operan con esta modalidad en Europa. Una posición de cabeza que, en el caso de Finlandia ya mantenía en 1999 cuando contaba con el 10,8 % de su población teletrabajando.

En términos generales, y aunque existen diferencias regionales entre la UE y EE.UU., se puede concluir que el teletrabajo tiene una mayor prevalencia en los rubros relacionados con las tecnologías de información, en las labores científicas y profesionales intensivas en conocimiento, en las finanzas y algunos servicios, en la administración pública, la defensa y en la educación.

24

CUADRO N° 15

Porcentaje de teletrabajadores por industria en EE.UU



FUENTE: *Global Workplace Analytics* con datos de ACS de 2016.

Sin embargo, estudios realizados durante la pandemia del COVID en el Reino Unido, EE. UU. y Alemania han demostrado un

considerable aumento de las posibilidades de teletrabajar en ocupaciones de industrias con menor tradición como en “Alojamiento y servicio de comidas” donde llegan al 18% o en “Información y comunicación” con un 70% (Adams-Prassl *et al.*, 2020). Este mismo estudio reveló que la proporción de trabajadores que pueden trabajar al 100% desde sus casas aumentó más en ocupaciones que tenían una alta proporción de profesionales que ya trabajaban bajo esta modalidad antes el brote pandémico.

En cualquier caso, es muy necesario tener en cuenta que el éxito en la implantación del teletrabajo no solo radica en la puesta a disposición de infraestructura, ni en la correcta implantación de un conjunto de recursos telemáticos, softwares avanzados y todo tipo de elementos tecnológicos de última generación o el grado de desarrollo tecnológico de un país o de una estructura empresarial, sino que también es fundamental la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a los cambios del propio modelo social (Estado del arte del teletrabajo en Extremadura, 2013: 9), por ello aspectos como la cultura del trabajo son aspectos estratégicos.

EL TELETRABAJO UNA REALIDAD AMPLIA Y DISÍMIL

La noción de teletrabajo es tan amplia, que se ha llegado a decir que existen tantas como manuales, artículos o documentos que lo aborden (Ortiz, 1997),² autores que lo analicen (Civit y March, 2000),³ e incluso nos atreveríamos a decir, países que lo regulen. Ello ha supuesto que exista multitud de definiciones de teletrabajo y/o teletrabajador, y que se utilicen para nominarlo múltiples palabras que se utilizan de forma sinónima, aunque le infieren matices diferentes.

En el completo análisis que sobre una veintena de definiciones de teletrabajo que realiza Raúl Saco (2007: 326-330),⁴ el autor concluye que cuando se refiere al teletrabajo, se hace referencia, al menos a dos aspectos. Por un lado, a que el trabajo ha de realizarse a

-
2. Ortiz Chaparro, Francisco, *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*, Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, 1997, p. 37.
 3. Civit Alaminos, Cristina, y March Merlos, Montserrat, *Implantación del teletrabajo en la empresa*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000, p. 43.
 4. Barrios, R. S. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP*, (60), 325-350.

distancia y bajo las distintas modalidades de relación y autonomía del teletrabajador (por cuenta propia o por cuenta ajena, autónomo o subordinado), y, por otro lado, según la clase de tecnología requerida (la telemática, las telecomunicaciones o la informática). Ordenando según esos criterios, 18 definiciones, consigue agruparlas en definiciones con 12 énfasis diferentes. El trabajo de este autor, es ilustrativo para explicar las enormes dificultades que supone realizar tanto estimaciones de teletrabajadores, como comparaciones de cifras entre países o estudios.

26 No obstante, hay aspectos que se reconocen como determinantes en esta forma de trabajo y que, como tales, caracterizan al teletrabajo, siendo éstos los siguientes:

- a) Se realiza a distancia y en una ubicación distinta del trabajador a la de la empresa para la que se trabaja o se presta servicio.
- b) Para su realización es imprescindible el uso intensivo de cualquiera de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), aspecto que lo diferencia del trabajo a domicilio puro, es decir, aquel que no requiere utilización de TIC's.⁵
- c) Es realizable en la sede de la empresa.

En la práctica, lo anterior supone que la definición de teletrabajo y, por tanto, la categorización de teletrabajo como forma de empleo, no sea homogénea entre países, pudiéndose establecer diferencias tanto conceptuales como en la intensidad del uso de las TIC's. Así, el teletrabajo es reconocido bajo múltiples denominaciones, que lo abordan desde la flexibilidad asociada al lugar de trabajo o al tiempo de trabajo.

5. Algunos autores ya están defendiendo que es un aspecto distintivo del teletrabajo que lo diferencia del trabajo a domicilio, que éste utiliza como herramienta principal la combinación de la telecomunicación y la informática, es decir, la telemática (Saco, 2016).

CUADRO N° 16

Principales conceptos asociados al teletrabajo según su énfasis de flexibilidad

CONCEPTO	DEFINICIÓN
FLEXIBILIDAD ASOCIADA AL LUGAR DE TRABAJO	
Trabajo desde el domicilio a través de TIC's o "tele- homework"	El trabajo es desarrollado por el trabajador desde su casa o domicilio habitual.
Trabajo en movilidad o "Mobile workers"	Forma de organización del trabajo, que consiste en que el teletrabajador decide dónde quiere trabajar, mediante la utilización de medios y soportes tecnológicos, como PC, tablets, smartphones, etc. Se conectan a la oficina desde cualquier sitio, con conexión internet y reciben la información, permitiendo realizar su trabajo diario. Estos son trabajadores que se han convertido en móviles, debido a la reorganización empresarial y las oportunidades ofrecidas por la tecnología. Existen varias categorías de Mobile Worker (teletrabajadores móviles).
Teletrabajo nómada, móvil o itinerante.	El trabajo es desarrollado por quienes han de desplazarse frecuentemente para prestar sus servicios y llevan consigo la oficina virtual – móvil. Son profesionales y trabajadores que requieren viajar mucho y se comunican con sus oficinas centrales a través de telecomunicaciones móviles, a las que los avances tecnológicos están dotando de mayor capacidad y versatilidad.
FLEXIBILIDAD ASOCIADA AL TIEMPO DE TRABAJO	
"Teletrabajo a tiempo completo"	El tiempo de trabajo considera la jornada laboral completa o gran parte de la misma, en la que éste se realiza fuera de la empresa.
"Trabajo flexible"	El teletrabajador tiene una forma flexible y autónoma de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional, sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte significativa de su jornada laboral.
"Telecommuting" o "Mobile Workers" en los EE.UU.	El empleado/a realiza su trabajo de manera regular, entre la casa y la oficina, es decir, se realiza desde distintos entornos. Incluso el lugar de trabajo en la oficina, puede no ser fijo, como el hotdesking (en el que los trabajadores comparten el escritorio, ya que las pocas horas de ocupación no justifican el mantenimiento de un lugar fijo o el sistema de hotelling en el que las salas de reuniones, no sólo se comparten sino que han de reservarse).

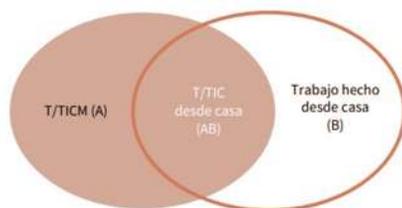
LA VISIÓN INTERNACIONAL

28

Internacionalmente la OIT en conjunto con Eurofound, ha realizado un esfuerzo por sistematizar y analizar la realidad del teletrabajo en el mundo, aunque el mismo estudio da cuenta de las dificultades que hemos señalado. La clasificación que propone este documento parte por entender que el teletrabajador es aquel trabajador que realiza al menos parcialmente su trabajo fuera de las instalaciones de la organización y que se diferencia de otros tipos, por el uso de las TIC's. A partir de ello identifica 3 categorías de teletrabajadores (OIT y Eurofound, 2017): el que trabaja desde casa (T/TIC), el que lo utiliza por su elevada movilidad (T/TICM) y los teletrabajadores ocasionales (T/TICM).

CUADRO N° 17

Categorías de teletrabajadores



FUENTE: OIT y Eurofound, 2017.

CUADRO N° 18

Aplicación práctica de las categorías del T/TICM según los ítems “uso de TIC” y “lugar de trabajo”

CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	DEFINICIÓN
FLEXIBILIDAD ASOCIADA AL LUGAR DE TRABAJO			
T/TIC: Empleados que trabajan en casa regularmente usando TIC.	Siempre o casi todo el tiempo.	Trabajar varias veces por mes al menos en un lugar distinto de las dependencias del empleador.	Desde casa al menos varias veces por mes y en todas las otra ubicaciones (excepto las dependencias del empleador) con frecuencia menor a varias veces por mes.

T/TICM de alta movilidad: Empleados que trabajan regularmente en varios lugares, con un nivel elevado de movilidad y usando TIC.	Siempre o casi todo el tiempo.	Trabajar varias veces por mes al menos en un lugar distinto de las dependencias del empleador.	Como mínimo varias veces por semana en al menos dos lugares distintos de dependencias del empleador, o trabajar a diario en al menos otra ubicación.
T/TICM ocasional: Empleados que trabajan en uno o más lugares fuera de las dependencias del empleador solo ocasionalmente y con un grado de movilidad mucho menor que el grupo de elevada movilidad.	Siempre o casi todo el tiempo.	Trabajar varias veces por mes al menos en un lugar distinto de las dependencias del empleador.	Con menos frecuencia y/o en menos ubicaciones que T/TICM con alta frecuencia.
FLEXIBILIDAD ASOCIADA AL LUGAR DE TRABAJO			
Siempre en las dependencias del empleador: Empleados que trabajan exclusivamente en las instalaciones del empleador, con o sin TIC.	Todas las categorías	Siempre en las dependencias del empleador.	

FUENTE: Sexta EECT (2015).

El documento proporciona información referida a la diversidad de concepciones de teletrabajo que adoptan los distintos marcos normativos de los diferentes países, según estas tres categorías.

CUADRO N° 19

Classification of countries in relation to use of ICT outside the employer's premises from a comparative perspective

HIGH PROPORTION OF EMPLOYEES DOING T/ICTM	MEDIUM PROPORTION OF EMPLOYEES DOING T/ICTM	LOW PROPORTION OF EMPLOYEES DOING T/ICTM
Finland	Belgium	Argentina
Japan	France	Germany

Netherlands	UK	Hungary
Sweden		Italy
USA		Spain

FUENTE: OIT y Eurofound, 2017.⁶

30 La OIT tampoco tiene una definición consensuada de teletrabajo, incluida en ningún convenio o recomendación. Sin embargo, el Tesoro (que es el glosario de esta institución) define teletrabajo como el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora (Ushakova, 2015: 2).⁷ Sin embargo, la regulación de la OIT se ha producido a través del Convenio n° 177 y la Recomendación n° 184, que regulan el trabajo a domicilio.

La OIT considera que es teletrabajo: “cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o los talleres centrales, el trabajador no mantiene un contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías.” En su definición “abarca situaciones muy diferentes, puede tratarse de un trabajo de tipo organizativo que lleve a la empresa a desplegarse hacia el exterior, dotando a sus trabajadores de equipo y transfiriendo así los puestos de trabajos al domicilio de éstos. También puede agruparlos en centros satélites, con los cuales permanece en contacto telemático constante” (Yuri, 2006).⁸

En Europa, la Carta Europea para el Teletrabajo, establece que éste se “configura como un nuevo modo de organización y gestión del trabajo, que tiene el potencial de contribuir sustancialmente a la mejora de la calidad de vida, a prácticas de trabajo sostenibles y a la igualdad de participación por parte de los ciudadanos de todos los

6. For the EU countries, classification is based on the ranking of countries using EU-LFS 2015 and EWCS 2015 data from a comparative perspective. India is excluded because the available survey data are based on the organised (formal) sector of the economy, which represents only a small percentage of the workforce in the country. There are no T/ICTM data available for Brazil.
7. Ushakova, T. (2015). “El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable?” *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3(4), 74-92.
8. Yuri, R. (2006). *El teletrabajo. La nueva forma de trabajo*. Santiago: LexisNexis.

niveles, siendo dicha actividad un componente clave de la Sociedad de la Información, que puede afectar y beneficiar a una amplia gama de actividades económicas, grandes organizaciones, pequeñas y medianas empresas, micro-empresas, y auto-empleados, así como a la operación y prestación de servicios públicos y la efectividad del proceso político”.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET) sí lo define como tal: “El teletrabajo es una forma de organización o/y de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”.

Por lo tanto, no es teletrabajo aquel que realiza un trabajador puntual o excepcionalmente, motivos personales o razones de emergencia y en cuyo contrato sigue estipulado que tiene que realizar su trabajo desde su oficina (Navarrete, 2014).⁹

No se debe olvidar, en cualquier caso, que el teletrabajo posee diferentes dimensiones atributos asociados a la propia realización del trabajo que es realizado bajo esta nueva modalidad. En función de ellos, el teletrabajo se configura en distintas tipologías inherentes algunas a sus propias características, que pueden conjugarse de modo no excluyente, como ya ocurre en otras modalidades de empleo o relación laboral tradicionales:

CUADRO N° 20

Dimensiones del teletrabajo asociadas a los atributos del trabajo

DIMENSIONES	TIPOLOGÍA
Localización	- En el domicilio - Trabajo nómada o móvil - En telecentros, en centros de recursos compartidos u oficinas satélites
Temporalidad	- Permanente - Alternado

9. Navarrete, J. (2014). “El teletrabajo, ventajas e inconvenientes”, *ICADE Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 93, 45-70. En <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/4711/4526>.

Duración de la jornada	- A tiempo completo - A tiempo parcial
Intensidad tecnológica (técnicamente)	- <i>On line</i> o de conexión permanente - <i>Off line</i> o de conexión por el tiempo necesario
Cadena de valor	- Proyectos internos o actividades propias de la organización - Actividades externalizadas por la organización
Estatus de ocupación o relación laboral	- Subordinación: Existencia de relación laboral entre empresario-empleado/a - No subordinado o independiente: Sin existencia de relación laboral, relación cliente- proveedor
Comunicación	- <i>One way line</i> : La comunicación va en un solo sentido - <i>Two way line</i> : La comunicación es bidireccional, interactiva
Retribución	- Salario fijo - Salario fijo más componente variable - Variable por objetivo - Por unidad de tiempo

32

FUENTE: Elaboración propia a partir de
Teletreball a Catalunya: conceptes, tipologies, mètriques i polítiques.

Un aspecto fundamental del teletrabajo, que refiere el AMET con claridad asociándolo a las señales de buenas prácticas en las dinámicas laborales llevadas a cabo mediante teletrabajo, que esta nueva configuración laboral no vaya en detrimento de los procesos de trabajo decente y de la calidad del empleo, en línea con lo defendido por la OIT y las Naciones Unidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030. En este sentido, se reconoce en el teletrabajo:

- a) Su carácter voluntario y, por tanto, su reversibilidad, es decir, que permita el regreso de la población teletrabajadora a las prácticas laborales tradicionales.
- b) Que provea igualdad de derechos y de condiciones a los trabajadores bajo esta modalidad y los trabajadores tradicionales, es decir, que las condiciones laborales de los teletrabajadores no sean restringidas o inferiores al resto de los trabajadores.
- c) Que provea las TIC's necesarias para el buen desarrollo del teletrabajo.

- d) Que el trabajo se realice bajo los estándares y requerimientos pertinentes en materia de privacidad del trabajador y la protección de la información de la organización.
- e) Que garantice el acceso y la permanencia de la población teletrabajadora a y en los sistemas de protección social respectivos de cada país.
- f) Que mantenga la ética que debe caracterizar las dinámicas del mercado laboral.

33

Un aspecto que al menos constituye un componente ético del teletrabajo, aunque no sea en sí mismo una característica inherente del mismo, es el hecho de que el teletrabajo debe respetar los derechos laborales de los trabajadores y no ser un instrumento de precarización de las relaciones de trabajo.

EL TELETRABAJO EN EUROPA

El Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo y la Agenda Digital Europea

En 2002 se lleva a cabo en Europa el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo (AMET), que se revisa posteriormente en 2009. Éste es un acuerdo voluntario entre los actores sociales a nivel europeo¹⁰ que abrió el camino hacia la economía y sociedad del conocimiento, como recogería el Consejo Europeo de Lisboa. El AMET se da en el contexto de la Estrategia Europea de Empleo, con la finalidad de modernizar la organización del trabajo con una modalidad más flexible, que mejore la productividad y competitividad de las empresas, bajo el objetivo de la flexibilidad. Este acuerdo, además de definir el teletrabajo a nivel europeo, propone procedimientos y prácticas específicas para su aplicación en los Estados miembros, que pueden

10. Participaron la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UMCE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP).

ser adaptadas y complementadas según las necesidades específicas de las distintas actividades productivas y de las prácticas de regulación de los sistemas de relaciones laborales. Más recientemente, el AMET debe aplicarse dentro de la Estrategia Europea para el Crecimiento 2020, que establece cinco objetivos en materia de empleo, educación, integración social y clima/energía y siete iniciativas, una de las cuales es la Agenda Digital Europea.

34 Considerando que el teletrabajo está sujeto a diferentes situaciones y rápidas evoluciones, los interlocutores sociales definieron el teletrabajo como un medio para las organizaciones de modernizar la organización del trabajo y una forma de mejorar la conciliación de la vida profesional y social de los trabajadores, otorgándoles mayor autonomía para realizar sus tareas, como una forma de mejorar la calidad del empleo y de facilitar su acceso a personas con discapacidad. Simultáneamente es necesario que esta nueva forma de organización del trabajo se acompañe de la flexibilidad y de la seguridad

El teletrabajo es una forma de organización o/y de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.

*Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo,
Bruselas, 16 de julio de 2002*

El AMET se estructura a partir de tres ejes fundamentales (Libro blanco teletrabajo en España, 2012):

- a) Mantener un justo equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad en la organización del trabajo.
- b) Permitir a los trabajadores conciliar la vida familiar y laboral.
- c) Mejorar la productividad y la competitividad de las empresas.

Aunque el documento no es de carácter vinculante ni obligatorio, es complementado por directivas que garantizan algunos aspectos fundamentales y, en conjunto, establecen un marco regulatorio general para su aplicación en la UE.¹¹ En primer lugar, considera que el teletrabajo es únicamente un cambio en la organización del trabajo, que no afecta al estatus laboral del trabajador y donde la no aceptación del teletrabajo no puede ser causa de rescisión de la relación laboral ni justificar la modificación de sus condiciones de trabajo, aunque por las particularidades del teletrabajo, pudiera requerirse acuerdos específicos complementarios individuales o colectivos. Tanto la incorporación al teletrabajo como su reversibilidad pueden establecerse por acuerdo individual o colectivo. Además, el teletrabajador debe tener garantizados los mismos derechos a aquellos trabajadores comparables en la empresa, incluida la aplicación de los convenios colectivos.

En concreto, los aspectos fundamentales o clave ámbitos clave que reconoce el AMET sobre el teletrabajo son los siguientes:

- a) Reconoce que el teletrabajo es voluntario por ambas partes y puede formar parte de la descripción inicial del puesto o incorporarse posteriormente. Debe ser reversible por la solicitud de cualquiera de las partes, siendo responsabilidad del empresario entregar al teletrabajador las informaciones relativas a los convenios colectivos aplicables, la descripción del trabajo a realizar, el departamento al que se adscribe, su superior inmediato, las personas a las que debe dirigirse para informarse sobre los aspectos profesionales o personales o las modalidades de entrega de informes, entre otras materias (Directiva 91/533/CEE).
- b) La organización debe definir las cuestiones relativas al equipamiento de trabajo, la responsabilidad y los costos, antes de iniciar el teletrabajo, facilitar, instalar y mantener los equipamientos para el teletrabajo, salvo si el trabajador utiliza su

11. Algunos autores señalan que es necesario una Directiva que armonice el régimen jurídico y otorgue mayores contenidos comunes para el teletrabajo en los Estados miembros, eliminando discordancias en el espacio único de trabajo europeo, pues la negociación colectiva puede resultar útil pero también débil en algunos países (Quintanilla, 2020).

propio equipo. Le corresponde, además, asumir los costos ligados a las comunicaciones, de un adecuado apoyo técnico y de la formación del teletrabajador en la adecuada utilización de los equipos y de la forma de organizar el trabajo, así como de los otros trabajadores en la empresa si fuese necesario para esta forma de trabajo.

36

- c) El empresario es el responsable de tomar las medidas referidas a software que permitan garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador e informar a este sobre la legislación o normas internas de protección de datos, así como sus sanciones, siendo obligación del teletrabajador el cumplimiento de éstas. También es responsabilidad de la empresa informar al trabajador sobre cualquier limitación en la utilización del equipo o herramienta informática que éste deba utilizar, respetar la vida privada del trabajador e instalar sistemas de vigilancia que sean proporcionales al objetivo perseguido (Directiva 90/270). A su vez el teletrabajador debe cuidar los equipamientos y no tomar o difundir material ilícito por internet.
- d) El empresario es también responsable de la protección de la salud y seguridad profesional del teletrabajador (Directiva 89/391) y de informar al trabajador de la política de la empresa sobre la materia, teniendo acceso al lugar del teletrabajo, incluyendo su domicilio, previa notificación y consentimiento del trabajador, los representantes de los trabajadores y/o las autoridades competentes para verificar su correcta aplicación, dentro de los límites de la legislación y convenios colectivos nacionales. El empresario ha de tomar medidas para prevenir el aislamiento del trabajador de los otros trabajadores dándole ocasión para que se reencuentre regularmente con ellos y otorgar acceso a las informaciones de la empresa.
- e) El teletrabajador tiene las mismas condiciones de participación y elegibilidad en las instancias de representación de los trabajadores y deben incluirse en el cálculo para la representación de estas instancias, teniendo los mismos derechos colectivos del resto de los trabajadores.

- f) En el marco del cumplimiento de la legislación, de los convenios colectivos y de las normas de la organización, el trabajador puede gestionar la organización de su tiempo de trabajo, debiendo ser su carga de trabajo equivalente a aquella de los otros trabajadores comparables en los locales de la empresa.
- g) En materia de formación y promoción, los teletrabajadores han de tener el mismo acceso y oportunidades de desarrollo de carrera profesional que el resto de los trabajadores, debiendo aplicarles las mismas políticas de evaluación.

37

Estos aspectos se complementan con ciertas normas que regulan el teletrabajo a nivel europeo, que son la Directiva (2003/88/EC) sobre el tiempo de trabajo en Europa, la Directiva (COM/2017/0253) sobre el balance entre el trabajo y calidad de vida y la Directiva (COM/2017/0797) sobre disposiciones referidas al lugar y las condiciones de trabajo.

En general del análisis de los países europeos se puede establecer que las estrategias de implementación del teletrabajo se han realizado de forma diferente, según las tradiciones de sus sistemas de relaciones laborales. En general, se pueden considerar que los países europeos han tomado 3 vías principales (Cal, 2003):

- a) Instrumentos *Soft*: Directrices, orientaciones comunes, recomendaciones. Los países nórdicos. Reino Unido, Países Bajos, Suecia, Finlandia.
- b) Acuerdos entre actores sociales: Contratos colectivos, ejemplo: Alemania, Dinamarca, España,¹² Italia;
- c) Regulaciones: Leyes ad hoc, ejemplo: Polonia, Hungría, República Checa, Portugal; o leyes que aplican contratos colectivos sobre teletrabajo, ejemplo: Bélgica, Francia, Luxemburgo.

12. En el caso de España, ha sido especialmente relevante la regulación a través de la concertación social entre los actores sociales, que ha permitido la promulgación del Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

Es ilustrativo, por lo consistente con la cultura y tradición de los sistemas de relaciones laborales de los países europeos, analizar cómo se ha introducido en los distintos ordenamientos jurídicos la regulación entre calidad de vida y trabajo, pues el equilibrio en esta materia es uno de los puntos más controvertidos de la regulación sobre esta forma de organizar el trabajo. Al respecto, el último estudio de Eurofound (2020) concluye que las estrategias de desarrollo normativo adoptada por los países europeos han sido las siguientes:

- 38
- a) Las regulaciones sobre TICTM y la conciliación de la vida personal y laboral se desarrollan únicamente a través de la negociación colectiva sectorial en Austria, Chequia, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Holanda, Noruega y Suecia.
 - b) Los convenios colectivos a nivel nacional que incluyen disposiciones que vinculan TICTM y el equilibrio entre la vida personal y laboral se encuentran en Estonia, Grecia y Luxemburgo.
 - c) Se han implantado enfoques legislativos (complementados a través de la negociación colectiva), incluida la promoción y protección de TICTM, se han desarrollado en Bélgica, Francia, Italia y España.
 - d) TICTM se negocia más comúnmente a nivel de empresa en la mayor parte de Europa central y oriental, así como en Irlanda y Reino Unido.

De este modo, el estado actual de los países de la UE en relación a las estrategias de regulación del teletrabajo que pretenden otorgar un equilibrio entre la vida personal y laboral, ha quedado configurado conforme se presenta en la siguiente figura:

Existe una falta de consenso en Europa sobre la necesidad de una legislación que aborde el derecho a desconectarse, y cómo debería regularse dicha legislación. Este problema y los diferentes niveles de cobertura suponen ya importantes diferencias entre los marcos regulatorios y la realidad del teletrabajo y pueden llevar a aumentar las desigualdades entre países, sectores o tipos de trabajadores, en términos de protección frente al impacto del teletrabajo sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral y la salud de los trabajadores.

CUADRO N° 21

Niveles de regulación del Telework and ICT-based mobile work (TICTM) y el equilibrio entre la vida personal y laboral.¹³



39

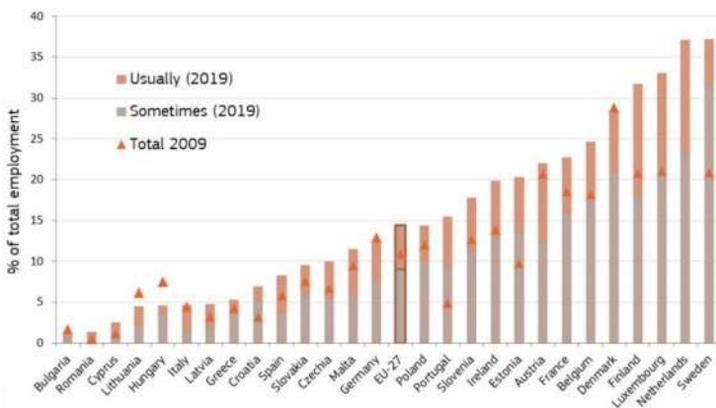
FUENTE: Eurofound, 2020.

Todo lo anterior explica que el teletrabajo se haya implantado con intensidad muy dispar en los distintos países de la Unión Europea (UE), como se observan en las cifras sobre porcentaje de teletrabajadores en la fuerza laboral de éstos en 2018. Una de las explicaciones de estas enormes diferencias, se relacionan con las características geográficas de los países, a aspectos culturales asociados a la formación y a la cultura del trabajo, así como al acompañamiento de políticas públicas que lo han difundido.

13. Green countries have sectoral or national collective agreements, blue countries have legislation and pink countries only have company-level agreements. Source: Authors' own compilation, based on contributions from the Network of Eurofound Correspondents.

CUADRO N° 22

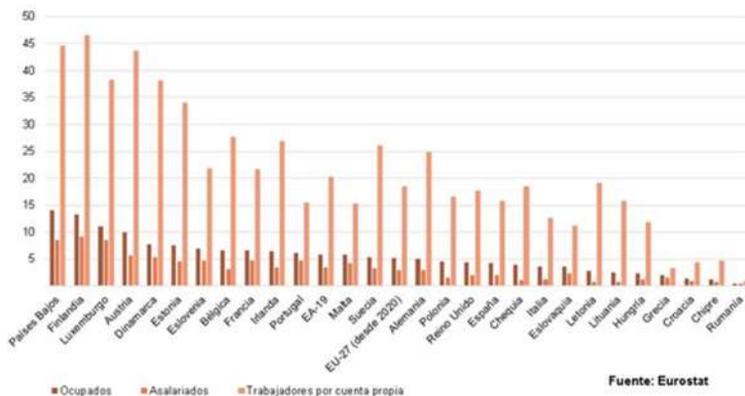
Porcentaje de teletrabajadores en la fuerza laboral de países UE.



FUENTE: Eurostat.

CUADRO N° 23

Ocupados que trabajan desde casa por situación profesional (2018) (% Total ocupados y situación).



FUENTE: Eurostat.

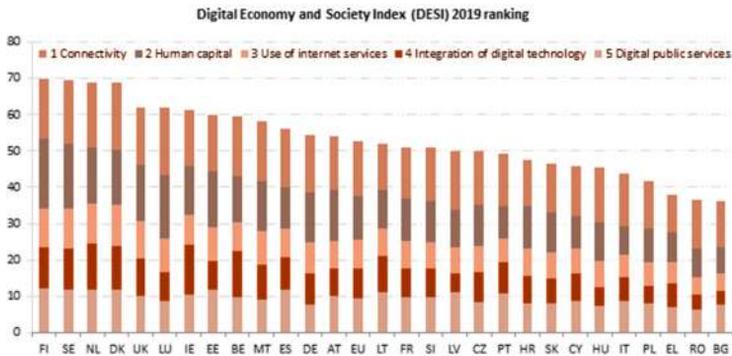
Aunque como hemos visto, el teletrabajo no es sinónimo de trabajo realizado desde el hogar, pues es indispensable además que éste utilice como instrumento para su realización las TIC's, se observa que existe una relación entre los países que mayor porcentaje de teletrabajadores y aquellos ocupados que suelen trabajar por cuenta propia.

La Comisión Europea elabora el Índice de la Sociedad y Economía Digital (ISED, o DESI en sus siglas en inglés), que resume los indicadores de conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales. En el ranking ISED de los países de la UE también se observa una cierta relación con los países en los cuales el teletrabajo se ha implantado de forma mayoritaria.

41

CUADRO N° 24

Índice de economía digital y sociedad 2019

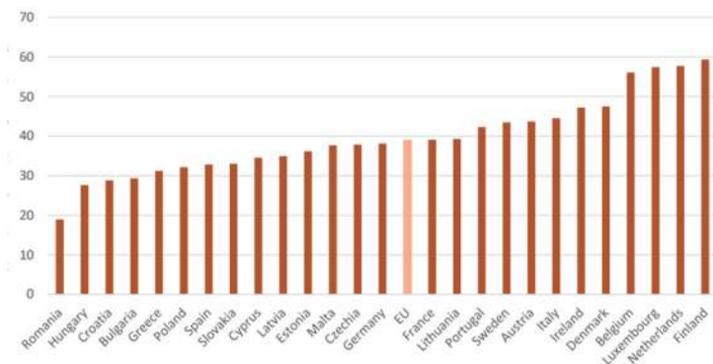


FUENTE: <http://agendapublica.elpais.com/>.

Según un estudio de Eurofound presentado en abril de 2020, la masividad con la que la pandemia de COVID-19 obligó a asumir a las empresas la modalidad de teletrabajo bajo las condiciones de confinamiento en una gran generalidad de actividades y trabajadores, ha supuesto sin duda un cambio que supondrá un antes y un después en esta modalidad de trabajo en el mundo. En Europa casi 4 de cada 10 trabajadores comenzaron a teletrabajar, siendo los de los Países Nórdicos y Benelux los que tuvieron mayor incidencia (en torno a un 60-50%) y los que menos los de países de Europa del Este y algunos del Mediterráneo como Grecia y España (entre un 20% y un 30%

aproximadamente). Estos resultados son consistentes con lo expresado sobre las mayores dificultades en implantar el teletrabajo durante la pandemia en aquellos países en los cuales el teletrabajo no había sido introducido en forma relevante.

CUADRO N° 25
Trabajadores desde casa durante COVID-19



FUENTE: EF COVID survey. No data for Slovenia.

Este estudio también refleja que los teletrabajadores reportaron que el teletrabajo en esas condiciones de excepcionalidad e imprevisibilidad, supuso un alto impacto en su calidad de vida y laboral, reafirmando la necesidad de cuidar este aspecto, que ya había sido observado previamente, bajo análisis sobre la extensión de la disposición del trabajador, la sobrecarga de trabajo o el derecho a la desconexión digital.

El teletrabajo en los países nórdicos (Finlandia, Suecia y Dinamarca)

Como se ha visto, los países nórdicos se destacan por poseer la mayor proporción de teletrabajadores de Europa, desde hace varias décadas, aunque en cada país se ha desarrollado a partir de instrumentos y estrategias diferentes. Comparten, sin embargo, el hecho de ser territorios amplios, con una baja densidad de población y condiciones

climatológicas extremas. La cultura laboral más proclive al uso del teletrabajo en este conjunto de países, ha supuesto que, a pesar de no necesitar medidas extremas de confinamiento, en ellos la adopción rápida del teletrabajo en forma masiva a originada por la pandemia del COVID-19, ha resultado más fácil y exitosa que en otros países europeos.

Finlandia. Es un país que, como se ha señalado, tiene una larga tradición en la implantación del teletrabajo, aunque hasta 2020, en que se le aplicó la Ley 872/2019, esta materia ha estado regulada principalmente a través de convenios colectivo. La legislación laboral se elabora de manera tripartita, entre los actores sociales y, además, las condiciones laborales se regulan también a través de los convenios colectivos sectoriales (Ministerio de Empleo y Economía, 2020).

En 2007 el Ministerio de empleo finlandés elaboró una guía del empleador con financiamiento del Fondo Social Europeo que pretendía apoyar la gestión de los acuerdos de trabajo para mejorar la productividad y calidad del trabajo y en 2009, el mismo ministerio, en conjunto con el Ministerio de Economía publicó un informe sobre el teletrabajo con recomendaciones y medidas para facilitar su introducción en las organizaciones, como modo de estimular la productividad. La agenda y programas del gobierno en teletrabajo declaran como objetivo mejorar la calidad de la vida laboral de los trabajadores, aumentar la productividad y promover formas de trabajo ecológicas y sostenibles (Gschwind y Oscar, 2019).

El teletrabajo se promueve como instrumento de flexibilidad laboral, permitiendo además una mejor conciliación con la vida familiar y personal de los trabajadores. Esta modalidad de trabajo requiere de un acuerdo bilateral, por escrito, entre las partes, reversible sin justificación específica. Esta modalidad contractual, permite al trabajador elegir cuándo (horario) y dónde llevará a cabo su trabajo, respecto del 50% de su jornada laboral al menos. Es decir, el trabajador tiene la opción de organizar su jornada laboral, durante el día, de manera de compatibilizarla con su vida personal. En este sentido, la norma asimila el teletrabajo a tiempo de trabajo (art. 13 de la ley). El trabajo bajo esta modalidad de trabajo está sujeta a la legislación laboral y a los convenios colectivos, por cuanto el trabajador queda protegido en todos sus derechos laborales.

Según datos publicados por EUROFOUND, en 2019 más del 30% de los trabajadores ya teletrabajaban, de los cuales aproximadamente la mitad eran teletrabajadores habituales. Desde inicios de la

declaración de pandemia, el Gobierno promovió el teletrabajo en todos los sectores públicos y privados, elevando sus cifras. El 59% de los trabajadores dicen haber comenzado a trabajar desde casa a consecuencias del COVID-19. Ello supone que la penetración del teletrabajo en el país considera una parte importante y mayoritaria de la población ocupada, en alguna de sus modalidades.

44 Suecia. Debido a las características geográficas del país de gran extensión y baja densidad de población, el teletrabajo surge asociado a la necesidad de empujar el desarrollo económico en las áreas apartadas y distantes de los centros urbanos, siendo un modo de organizar el trabajo bastante extendido, especialmente en las grandes empresas. También se ha incentivado como medio para evitar la congestión urbana y mejorar la eficiencia energética en la construcción de las *Smart Cities*, además de como una forma de conciliar y satisfacer las necesidades tanto de la ciudadanía como de las empresas e instituciones. Un aspecto favorecedor de este instrumento ha sido que las TIC's son de uso frecuente en una población con elevadas capacidades para la utilización de la tecnología (Cal, 2013).

La desarrollada cultura favorable al diálogo social en el sistema de relaciones laborales sueco, ha sustentado que el mecanismo de regulación del teletrabajo se haya realizado a través de la negociación colectiva. Un rol fundamental lo ha realizado también la Agencia Sueca del Entorno Laboral, organismo encargado de los aspectos laborales, junto a los derechos del trabajo, que ha señalado que el teletrabajo es una responsabilidad conjunta de ambas partes, que debe tener formalidad escrita y además recoge los deberes y obligaciones que esta modalidad de trabajo establece, como forma de aumentar la confianza de los empleadores en la utilización de esta modalidad de organización del trabajo (Viehlmsen y Thulin, 2016).

Según Eurostat el teletrabajo en Suecia rondaba el 37% de la ocupación en 2019, aunque gran parte de los teletrabajadores no eran habituales. Sin embargo, este país es un referente especialmente porque no ha necesitado leyes específicas que regulen el trabajo remoto para alcanzar estas cifras, sino que su regulación se ha realizado principalmente a través de la negociación colectiva, donde los actores sociales de cada sector han desarrollado y aplicado su propia normativa, según las características de cada sector productivo. Según los datos de EUROFOUND, el 41% de los suecos declaran haber comenzado a trabajar desde casa a consecuencia del COVID-19.

En Dinamarca en el teletrabajo viene reconocido desde los 90, por cuanto tiene varias décadas de tradición. En 2006 el 25% de la población activa era teletrabajadores, aunque no de manera habitual y donde éstos eran principalmente hombre entre 30 y 54 años. Entre los sectores que concentraban mayoritariamente el teletrabajo estaban la intermediación financiera y los servicios empresariales, concentrando el 39%, mientras que menos extendidos estaban los sectores del comercio mayorista y minorista, y en hoteles y restaurantes (*Statistics Denmark*, 2007). En 2019 las cifras sobre teletrabajo de Eurostat lo situaban cerca del 30%, aunque algo más de un 20% no eran teletrabajadores habituales.

45

Como en el caso de Suecia, el instrumento normativo que más ha permitido la extensión del teletrabajo ha sido la negociación colectiva sectorial, incluyendo el sector público donde se establece igualdad de jornada que los trabajadores presenciales, aunque también se han implementado a través de directrices de buenas prácticas que han fomentado los acuerdos de empresa o individuales. Es novedoso el convenio marco relativo al personal de las autoridades locales. En general los convenios colectivos han recogido la obligatoriedad de que los trabajadores deban trabajar algunas horas en sus centros de trabajo, debiendo tener asignado un puesto en ellos.

Otros países europeos con alta adhesión al teletrabajo: Países Bajos (Holanda) y Bélgica

Como en el caso de los países nórdicos, los Países Bajos y Bélgica se encuentran entre aquellos que ya venían implantando de forma exitosa el teletrabajo en la vida laboral de trabajadores y organizaciones.

En los Países Bajos el teletrabajo se introdujo en 2001 para el sector público con el Decreto sobre Teletrabajo (*Besluit Raamregeling Telewerken*), como una forma de trabajo obligatoria para algunos cargos, a pesar de que en términos generales el teletrabajo se consideraba como voluntario. En 2003 se recomienda su utilización de forma generalizada y en 2006 se introduce el teletrabajo en el manual de negociación colectiva. Desde 2016 la ley otorga el derecho al trabajador a solicitar una jornada flexible que incluye el teletrabajo a partir de los 6 meses de antigüedad en la organización, pudiendo el empleador denegarlo de forma justificada y siendo reclamable por el trabajador

judicialmente. La norma permite que las partes acuerden un sistema de trabajo por objetivos que deje a un lado los horarios, facilitando la autonomía en la organización de los tiempos y flexibilidad. El empleador puede revertir la decisión del teletrabajo y, a su vez, el trabajador puede presentar una nueva anualmente. También incluye la responsabilidad de la empresa en los riesgos de salud laboral y el derecho de la organización a realizar visita para verificar las condiciones de trabajo.

En el país, la *TelewerkForum* otorga asesoramiento sobre la materia a través de una plataforma digital que se actualiza periódicamente, donde además recopila y distribuye datos relacionados con las mejores prácticas de teletrabajo, mientras que el Ministerio de Economía (EZ) también otorga asesoría e información referidos al teletrabajo. Dentro de las políticas de incentivos al teletrabajo, se encuentran los incentivos en cotizaciones cuando se contratan teletrabajadores con discapacidad y algunos beneficios para la implementación de esta modalidad en el lugar de trabajo.

Según el informe de *PKF Attest* Holanda era el país de la UE con más teletrabajadores a fines de 2019, donde tres de cada cuatro trabajadores lo hacían a distancia de manera regular. Entre los habituales y los no habituales, los teletrabajadores en 2019 rondaban el 37% de los ocupados. Según datos de EUROFOUND el 53,9% de los neerlandeses dicen haber comenzado a trabajar desde casa a consecuencia del COVID-19, incluso hay estudios de la UE que lo sitúan en cifras cercanas al 60%.

Bélgica. En 2005, el Consejo Nacional del Trabajo (CNT) concluyó el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) n° 85 sobre el teletrabajo, que es el marco normativo que otorga la regulación básica o estructural sobre la materia en este país. En 2007 el Servicio Público Federal de Empleo, Trabajo y Concertación Social lanzó una publicación de apoyo a su implementación en las organizaciones, bajo el nombre "*Clés pour introduire le télétravail dans une entreprise*" (llaves para introducir el teletrabajo en una empresa). En el impulso al teletrabajo, ha sido fundamental la Asociación Belga de Teletrabajo (BTA), órgano tripartito que tiene por objetivo informar, reunir y encuadrar las posturas relacionadas con estas nuevas formas de organización del trabajo y que realiza actividades de análisis y difusión como conferencias, "workshops", seminarios o investigaciones, publicaciones. En el sector público, cualquier trabajador puede solicitar el teletrabajo, aunque el empleador no está obligado a autorizarlo.

Los logros fueron importantes y se registraron aumentos constantes del teletrabajo en más del 1% anual desde 2003, según estudios

realizados por las Universidades de Lovaina y Libre de Bruselas. Observándose un cambio cultural especialmente relevante a lo largo de una década. Según datos del Tercer Barómetro *Getronics 2011*, uno de cada dos empleados ya trabajaba desde sus domicilios y dos de cada tres deseaban poder hacerlo, mientras que cinco de cada seis trabajadores se declaraban abiertos a introducir teletrabajo.

Las conclusiones del estudio anterior llevadas a cifras del mercado laboral belga, suponía que en 2010 el 18,8% de los trabajadores belgas hacían uso del teletrabajo en alguna de sus modalidades, aunque fuese ocasionalmente. En 2019 este segmento se acercaba al 25% de los ocupados según datos de Eurostat. En 2020, según los de EUROFOUND, el 53,4% de los belgas declaran haber comenzado a trabajar desde casa a consecuencia del COVID-19. Al inicio de la pandemia, el 1 de abril de 2020, el gobierno promulgó una ley a través de la cual las empresas debían pagar 126 euros a los trabajadores por concepto gastos asociados al teletrabajo, mientras éstos estén realizando teletrabajo desde sus hogares.

47

Italia

En 1998 la Ley Bassanini (Ley N. 191) había impulsado en Italia diversos planes y programas que incluían el teletrabajo como una forma de optimización del trabajo, con el objetivo de lograr mayor eficiencia de los servicios públicos del país. Esta norma definía el teletrabajo y establecía su implementación de forma anual mediante negociación colectiva, regulaba las características del lugar de trabajo y los derechos y obligaciones de los teletrabajadores públicos (Ballistreri, 2016). Sin embargo, el derecho positivo italiano identificaba varias calificaciones jurídicas del teletrabajo: el teletrabajador empresario, autónomo y parasubordinado, por un lado, y el teletrabajador subordinado a domicilio y el trabajador subordinado en la organización, por otro (Gaeta, 1996: 39). En cualquier caso, uno de los factores clave para la implementación del teletrabajo en Italia había sido la reducción de costes que esta modalidad representaba para las organizaciones (Montiel, 2003).

En 2017 la Ley 81 introduce el concepto de *“lavoro agile”* o *“Smart working”* modificando el capítulo II del *Codice di Lavoro*, estableciendo que éste es una modalidad de trabajo que debe ser establecida por

48 escrito, aunque reconoce también otros procesos de prueba y estableciendo garantías del derecho a la desconexión digital, pudiendo la duración del acuerdo como determinada o indeterminada, así como su reversibilidad por mutuo acuerdo o por causas justificadas por parte del empleador avisando al trabajador con un anticipo mínimo de 30 días (Dagnino *et al.*, 2017). El objetivo de este cambio normativo es el de flexibilizar el mercado laboral y facilitar la conciliación (Ballistreri, 2016) y como un medio de favorecer la Industria 4.0 (Dagnino *et al.*, 2017),¹⁴ aunque la modalidad es aplicarse tanto en el sector público como privado. El foco del cambio normativo es diferenciarlo de otras modalidades a través de la mayor autonomía del trabajador. Esta norma regula los aspectos generales que lo regulan, pero en la aplicación del *lavoro agile* ha sido fundamental los instrumentos colectivos.

Según el *Osservatorio del Politecnico di Milano*, los trabajadores que gozaban de esta flexibilidad y autonomía en la elección del horario y lugar de trabajo en Italia en 2019 fueron 570 mil. El índice DESI (2019) situaba a Italia como uno de los países de menor desarrollo digital de la UE y las cifras de Eurostat para 2019 señalan que el país todavía tenía menos del 5% de teletrabajadores, una de las cifras más bajas para el país teniendo en consideración su grado de desarrollo. Sin embargo, el largo y duro confinamiento producto de la pandemia COVID-19, ha llevado a que en 2020 los teletrabajadores italianos rondan el 45% de los ocupados promovido por el establecimiento del derecho al teletrabajo para los trabajadores con hijos menores de 14 años, situándose por encima de la media de la UE y superando las cifras de Portugal o Francia en la misma coyuntura.

Portugal

Este país junto a Francia y más recientemente España, es uno de los que ha desarrollado una mayor legislación sobre teletrabajo. Al igual que Italia, la regulación del teletrabajo en Portugal se encuentra recogida en su *Código de Trabalho* desde el año 2003, con modificaciones incorporadas en los años 2009 y 2015, específicamente en la

14. Dagnino, E., Menegotto, M., Pelusi, L. M., & Tiraboschi, M. (2017). *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*. En https://www.cnit.it/wp-content/uploads/2020/05/guida_pratica_lavoro_agile.pdf. [Consulta 10-10-20].

Sección IX, subsección V. El código de trabajo lo establece como una modalidad de trabajo celebrada a través de un tipo de contrato específico para la prestación subordinada de teletrabajo (art. 166), que debe ser realizado por escrito.

Se considera teletrabajo a la prestación laboral realizada con subordinación jurídica, habitualmente fuera de la empresa y a través del recurso a tecnologías de información y comunicación. Ese mismo artículo regula los requisitos que ha de cumplir esta modalidad contractual y el art. 170 su jornada y el descanso, así como otros aspectos referidos a las condiciones laborales y regulación de visitas. El plazo de la duración inicial del contrato de teletrabajo no puede ser superior a 3 años o del plazo fijado por convenio colectivo, pudiendo las partes rescindirlo dentro de los 30 días de su ejecución (art. 167).

Esta modalidad es obligatoria, es decir, considera el derecho al teletrabajo cuando el trabajador es víctima de violencia doméstica o cuando éste tiene hijos menores de 3 años, siempre que la actividad sea compatible con dicha modalidad. En estos casos el empleador no puede oponerse y debe proporcionar los recursos y medios necesarios para efectuarlo. La legislación pone especial énfasis en la prevención de riesgos laborales, donde los controles e inspecciones en el domicilio están permitidos por la empresa. También se consideran los mecanismos de prevención de aislamiento del trabajador.

Durante el estado de emergencia declarado como consecuencia de la crisis del coronavirus, el gobierno estableció esta modalidad de trabajo como obligatoria en todos los supuestos en los que ello fuera posible. El Decreto-Lei nº 10-A/2020, estableció que los trabajadores podían decidir aplicar el teletrabajo cuando su función sea compatible con el trabajo en casa y el Decreto nº 2-B/2020, estableció, a su vez, que el teletrabajo era obligatorio durante el estado de emergencia para los trabajadores públicos.

Aunque en el caso de Portugal las cifras de teletrabajo en 2019 lo situaban cerca del 15%, prácticamente igualando la media europea, es importante señalar que se ha tenido un gran desarrollo en la última década. A pesar de que este país no ha sufrido de forma importante los efectos del COVID-19, ni el gobierno ha debido tomar medidas extremas de confinamiento, durante la crisis más del 40% de los trabajadores ha adoptado el teletrabajo, superando el porcentaje de países con mayor tradición en esta modalidad, que además han introducido mayores restricciones de movilidad producto de la pandemia como el

caso de Francia. Ello podría ser un claro indicio de un cambio relevante hacia la extensión del teletrabajo en la cultura de trabajo de este país y que los marcos legales a favor del teletrabajo, lejos de desincentivar a las partes, pueden resultar favorable a su implantación.

España

50 A pesar que tras la firma del AMET en 2002 se generaron expectativas sobre una mayor introducción del teletrabajo en España, como ocurriera en otros países mediterráneos, su impacto no fue relevante. Una de las explicaciones pudiera ser que el ordenamiento jurídico español ha sido lento y tímido en la trasposición normativa. La primera regulación específica surge en 2007, cuando se reconoce una nueva figura, la de “autónomo económicamente dependiente para trabajadores por cuenta propia y con medios propios de producción, cuyos ingresos provienen en al menos un 75% de una misma empresa. En la práctica ello supuso que, a estos teletrabajadores con autonomía, equipos propios e independencia, se les aplica un régimen jurídico específico con mayor protección que el aplicable a autónomo tradicional (Lahera Forteza, 2014).¹⁵

Sin embargo, en España no hubo una regulación general que pudiese aplicarse al teletrabajo para los trabajadores generales, hasta 10 años después del AMET, con la ley 3/2012 de 6 de julio de medidas urgentes para la Reforma del Mercado laboral, que modifica el Estatuto de los Trabajadores. Una ley que, aunque considera los criterios normativos generales ya establecidos por el AMET, lo regula bajo la categoría de trabajo a distancia (art. 13 ET), que es el que se realiza preponderantemente en el domicilio del trabajador o en el lugar que libremente éste elija. Sin embargo, numerosos expertos consideraban que la regulación que se recogía en el Código del Trabajo era insuficiente para aplicarla a las particularidades del teletrabajo, puesto el trabajo a distancia no se exige la utilización de forma intensiva de las nuevas TIC's para la prestación laboral (Quintanilla, 2020). La norma definía además que el desarrollo del trabajo a distancia debía ser sufragado “en su totalidad” por la empresa y “en ningún caso” la

15. Lahera Forteza, J. (2014). El impacto del teletrabajo en el derecho del trabajo a la luz de la nueva regulación española. *Revista Jurídica*, 2(35), 57-74.

asunción de los gastos podía ser por parte de la persona trabajadora. En cualquier caso, el ordenamiento jurídico español consideraba el teletrabajo, como una relación de subordinación y teledependencia. No obstante, esta modalidad de trabajo no fue habitual.

Quedó por tanto su regulación específica a través de la negociación colectiva, convenios colectivos y acuerdos de empresa, así como a través de las cláusulas previstas en el AMET y en las Directivas de la Unión Europea. Según algunos autores, la dispersión normativa que presentaba el país producía inseguridad jurídica y puede llevar a una menor garantía y mayor desprotección de los derechos de los trabajadores y declaraban que el escaso tratamiento del teletrabajo en la negociación colectiva, así como si lenta reflejaba la clara decisión de que se hubiese optado por una negociación individual de la materia por encima de la colectiva (Quintanilla, 2020).

Sin embargo, las grandes empresas del sector privado y el sector público resultaron más proactivas en esta materia. La Fundación Másfamilia en conjunto con un grupo relevante de empresas, realizó un estudio producto del cual publicó en 2012 “El Libro Blanco del Teletrabajo en España”, que ofrece un marco de ayuda a las organizaciones que pretenden implantar el teletrabajo y normalizar su práctica, aportando conceptos, criterios y marcos de referencia concreto referidos tanto al jurídico como al tecnológico. El estudio-informe también considera la identificación de buenas prácticas.

Desde la política pública, se crea en 2013 la Agenda Digital para España, que entre sus prioridades contempla impulsar la regulación y adopción del Teletrabajo y el trabajo en movilidad para aumentar la eficiencia y favorecer el equilibrio entre la vida laboral y personal. También reconoce que éste disminuye las brechas por razones de género, edad, recursos económicos o discapacidad y que mejora la competitividad, favoreciendo la cohesión social y territorial, a la vez que mejora los aspectos medioambientales. Otro de los fundamentos utilizados para potenciar el teletrabajo, es el de frenar el éxodo masivo de los jóvenes talentos regionales hacia grandes centros urbanos. Esta agenda se traslada a la dimensión regional a través de agendas digitales regionales.

En el ámbito de la Administración General del Estado, la OM APU/1981/2006 ha promovido la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales vinculado a la conciliación de la vida personal, laboral familiar, influidos por los objetivos del Plan Concilia. Además, se publicó el Manual para élle en la

Administración General del Estado. La mayoría de las Administraciones autonómicas también han avanzado en ese camino bajo los contenidos incluidos, los considerados en el AMET (Quintanilla, 2020).

Aun así, los logros en su implantación no han sido relevantes. España es uno de los países de más baja implantación del teletrabajo en Europa, en comparación con otros de sus mismas características. En la última década, su implantación ha sido muy limitada, situándose siempre por debajo del 10%. La crisis del COVID y las fuertes medidas del confinamiento obligaron a personas y empresas a adoptar esta modalidad, promovidas por nuevas normas que lo han favorecido. Sin embargo, las cifras totales aun en ese período alcanzaron únicamente el 30% de los ocupados, según cifras Eurostat.

52

Los Reales Decreto Ley 8 /2020 y 6/2020 de mes de marzo, que establecían las medidas excepcionales para hacer frente al COVID-19, consideró el teletrabajo como modo de organización del trabajo a distancia prioritario frente a la cesación temporal o reducción de la actividad a través de los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), las reducciones de jornadas o los despidos, pero considerando volver a la normalidad las actividades laborales tras la situación de excepcionalidad sanitaria. Para favorecerlo, daba por cumplida la obligación evaluar los riesgos laborales, en los términos previstos en el artículo 16 de la Ley 31 /1995, con carácter excepcional, a través de una autoevaluación realizada voluntariamente por el trabajador. Sin embargo, si la empresa consideraba mantener la actividad por medio del trabajo a distancia tras la situación de excepción, debía adoptar las medidas oportunas siempre que el esfuerzo de adaptación fuese técnica y razonablemente proporcionado. Simultáneamente, el Gobierno anunció su intención de comenzar a trabajar en una regulación propia del teletrabajo o trabajo no presencial.

Ello ocurre finalmente a través del Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, que surge a partir del acuerdo previo de los actores sociales (patronal y sindicatos, con apoyo del Gobierno). Esta ley diferencia entre trabajo a distancia y teletrabajo, siendo el primero el que se presta en el domicilio del trabajador o lugar escogido durante su jornada o parte de ella, con carácter regular y el segundo el que se lleva a cabo mediante el uso de sistemas informáticos o telemáticos. Para que un trabajador pueda acogerse a esta normativa deberá realizar a distancia un 30% de su jornada semanal durante un periodo de tres meses, es decir, al menos dos días a la semana. La ley

considera un periodo transitorio de un año, ampliable por negociación colectiva hasta tres, para la aplicación de la norma a las relaciones laborales. Las empresas que implantaron el trabajo forzadas por el estado de alarma por la COVID-19, y que actualmente siguen en él se siguen rigiendo por la normativa laboral ordinaria. Sin embargo, tendrán que dotar de medios al empleado, mantener los equipos y compensar los gastos si no hubieran sido ya compensados.

La nueva normativa establece que el trabajo a distancia voluntario para ambas partes y requerirá un acuerdo por escrito antes de su inicio. También es reversible, aunque la negativa del trabajador a trabajar a distancia o su falta de adaptación o la ineptitud, entre otras, no son causas justificativas de la extinción de la relación laboral ni de la modificación sustancial de las condiciones de trabajo. Los contratos celebrados con menores quedan excluidos, mientras que los contratos en prácticas y para la formación y el aprendizaje, deberán contener al menos el 50 % de los servicios de forma presencial. Esta norma también excluye el personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas, para los que se espera tener pronto una norma específica.

Como el anterior, el nuevo texto fija igualdad de trato y no discriminación a aquellos trabajadores que se acojan a esta medida y «no podrán sufrir perjuicio en ninguna de sus condiciones laborales, incluyendo retribución, estabilidad en el empleo, tiempo de trabajo, formación y promoción profesional». Se les debe garantizar el acceso a la formación y a una adecuada protección en materia de seguridad y salud, teniendo derecho a la desconexión digital fuera de su horario de trabajo y podrán ejercer los derechos de representación colectiva.

La empresa deberá entregar a la representación legal de las personas trabajadoras copia de todos los acuerdos de personas trabajadoras a distancia que se realicen y de sus actualizaciones en un plazo máximo de 10 días y enviar una copia básica a la oficina de empleo.

Alemania

En Alemania no hay una ley específica de teletrabajo, sino que éste se regula a través de los contratos colectivos sectoriales o por acuerdos en las empresas. Esto no es extraño, debido a que este país tiene una arraigada cultura de diálogo social y negociación colectiva. En Alemania se reconocen diferentes formas de teletrabajo

54

(teletrabajo desde casa, alternado, teletrabajo móvil, teletrabajo in situ o en las propias instalaciones de la organización a través de recursos telemáticos) y existen lugares especialmente habilitados para desempeñarlo (oficinas satélites, telecentros de proximidad, teleservicios, u otros). Aunque se utiliza frecuentemente el teletrabajo desde casa, cuya prestación de servicios se da exclusivamente desde el hogar del trabajador y teletrabajo móvil, el cual se desarrolla en varios lugares junto con la utilización de los instrumentos móviles, el alternado, que consiste en que los trabajadores desempeñan sus labores tanto en sus casas como en las dependencias de la empresa es la modalidad más recurrente. Este tipo de teletrabajo permite mayores posibilidades de comunicación entre el trabajador y empleador (Cal, 2013).

Pese a lo anterior, en Alemania no existen leyes específicas sobre teletrabajo, sino que esta modalidad nace a partir de regulaciones y consensos a través de contratos colectivos o acuerdos directos con la misma empresa. En este país la regulación a través de este tipo de instrumentos tiene especial cuidado en el respeto de los derechos sindicales y de participación de este tipo de trabajadores, así como el cumplimiento de los requisitos del lugar de trabajo (iluminación, distancias de las paredes, equipamiento, etc.), aunque los empleadores tienen derecho a acceder al domicilio de sus trabajadores. El empleador también debe garantizar que se mantenga la protección de datos en la oficina central.

Los acuerdos de adopción del teletrabajo se dan tanto al interior de empresas privadas como en la administración pública, los cuales pueden surgir al momento de ingresar al trabajo o durante la relación laboral. Según publicaciones de Eurofound que refieren a estudios realizados por Karl Brenke *for the German Institute for Economic Research* (DIW), dejan en evidencia que en términos generales se reconoce que tanto los trabajadores, como los sindicatos, incluso las organizaciones alemanas, no muestran una gran preferencia por el teletrabajo. Esta posición muestra en Alemania una tendencia opuesta a la europea. La proporción de trabajadores que trabajaban predominantemente desde casa comenzó a caer en 2004 y desde 2008 cae también la proporción de los que trabaja ocasionalmente. En 2012, las cifras habían vuelto al nivel de 1992, con un 6% trabajando desde casa: 4,4% ocasionalmente y 1,6% predominantemente. La distribución del trabajo a domicilio está por debajo de la media calculada para la UE28, Islandia y Suiza, como grupo, y aproximadamente la misma que en Hungría y Polonia.

En 2013 Ángela Merkel animó a las empresas alemanas a utilizar el teletrabajo para aumentar la productividad y favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar (Cal, 2013). Sin embargo, las cifras de teletrabajadores en Alemania se han mantenido estables durante una década, rondando el 13% en 2019. Ello a pesar de que según el *Institute of Labor Economics* (IZA, 2020) el 56% de los trabajos de la economía alemana pueden ser realizados a través del teletrabajo.

Las cifras otorgan indicios, por tanto, que existe una reticencia que puede asociarse a aspectos culturales más que a los de infraestructura o habilidades. Según lo investigado por el instituto federal de seguridad y salud en el trabajo en 2017 el 60% de los trabajadores alemanes no habían realizado teletrabajo ni deseaban hacerlo (Baua, 2017). En general el teletrabajo está restringido a un pequeño grupo de trabajadores asociados a ocupaciones y tareas que a menudo implican una gran autonomía, con ingresos laborales por encima del promedio o que habitan lejos de sus centros de trabajo y desean lograr un mejor equilibrio entre la familia y la carrera. Puede que la escasa disposición hacia el teletrabajo esté fundamentada en salvaguardar la calidad de vida y la privacidad. El mismo estudio ha identificado que el teletrabajo supone un aumento en la intensidad del trabajo llegando a afectar al bienestar y la salud de las personas. El propio organismo recomienda en su estudio que el trabajo desde casa solo debiera realizarse dentro de las regulaciones de horario laboral, prestando especial atención a las horas máximas de trabajo diarias, a los períodos de descanso y a los de recuperación.

Aunque Alemania no ha tomado medidas generalizadas de restricción y confinamiento durante el COVID-19, las cifras de Eurostat indican que en este tiempo de pandemia se encuentran bajo modalidad de teletrabajo algo menos del 40% de los trabajadores alemanes, un aumento relevante respecto al 13% del año anterior que pudiera suponer un cambio en la cultura.

Reino Unido

El Reino Unido junto a los países del norte de Europa, ha tenido las cifras más altas de teletrabajadores. En 1999 según el *Overview on European policies on TELEWORK*, los teletrabajadores eran el 7,6% y en 2005 superaban el 10%. La Encuesta de población activa del Reino Unido revelaba en 2007, que 2,5 millones de los trabajadores

a domicilio, utilizaban un teléfono y una computadora para realizar su trabajo, es decir, eran teletrabajadores y nueve de cada 10 teletrabajadores trabajaban en ocupaciones de gestión, profesionales, profesionales asociados y técnicos, y oficios especializados.

La tradición de las relaciones laborales en este país se caracteriza por ser muy poco regulada y dejar los aspectos laborales a los acuerdos entre las partes. Los interlocutores sociales del Reino Unido elaboraron una guía conjunta sobre teletrabajo en agosto de 2003, reconociendo que éste “se introduce mejor sobre la base del consenso” y las buenas prácticas. En 2012, el Ministerio de Transportes junto a la Academia y al sector privado promovió la iniciativa (“*Ways 2 Work*”) para difundir el teletrabajo, mostrando experiencias exitosas y buenas prácticas (Deakin y Koukiadaki, 2007).

56

El teletrabajo se regula a través de la legislación de trabajo flexible. En este país los trabajadores pueden solicitar el teletrabajo a partir de los 6 meses de antigüedad en la organización, debiendo al igual que en Italia y en los Países Bajos, el empleador rechazarlo de forma argumentada y por escrito. Entre otros resultados, se subraya una mejor calidad del trabajo y la productividad de las empresas, como instrumento de mejora de la eficiencia en el transporte y de favorecer la inserción laboral de grupos desfavorecidos, especialmente los discapacitados.

En 2015, según cifras de Eurostat, ya teletrabajaban de forma habitual u ocasional más del 25% de los ocupados, aunque las cifras pasan a estar por debajo de la media europea, si se tiene en consideración únicamente aquellos teletrabajadores habituales. En 2018 al menos el 33% de los trabajadores habían teletrabajado alguna vez, según cifras de Eurostat. Durante la pandemia el gobierno ha recomendado la utilización del teletrabajo en aquellos puestos donde éste sea posible. Según la oficina nacional de estadística de este país, en abril de 2020, el 46.6% de los empleados habían trabajado desde el hogar y el 57% de los trabajadores londinenses.

EL TELETRABAJO EN OTRAS REGIONES

El teletrabajo en Japón

En Japón la aplicación del teletrabajo nació en los años 80 como una iniciativa privada, con la construcción de oficinas satélites, pero sin mucho éxito. A fines de los 90 con la extensión de los

primeros PC se comienza a dar con mayor relevancia tanto en el sector público como en el privado.

Como otros países desarrollados, Japón ha registrado una disminución de su fuerza de trabajo, que responde a la disminución de la tasa de natalidad y al envejecimiento de la población. Por ello durante los últimos años, el gobierno japonés ha promovido el teletrabajo como una de las medidas para contribuir a un mayor equilibrio entre la vida laboral y privada de sus trabajadores, esperando que una mayor conciliación permita aumentar el tamaño de la fuerza laboral y su participación. Estos esfuerzos aluden principalmente a aumentar la participación de la fuerza de trabajo de ancianos y mujeres, pues estas últimas suelen dejar el mercado laboral durante un tiempo prolongado, particularmente cuando se casan o tienen hijos, por lo que el teletrabajo se promueve como una medida de conciliación para este colectivo.

Una estrategia de reforma del estilo de trabajo del gobierno japonés ha sido favorecer teletrabajo o crowdsourcing, como una forma de trabajo flexible sin restricciones de tiempo y lugar mediante la utilización de las TIC, para que el trabajador pueda hacerse responsable de la gestión de sus horas de trabajo y que el trabajador es evaluado por el resultado (Nakanishi, 2017). Como respuesta ante este fenómeno, el Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones ha llevado a cabo el *Telewaku Zenkoku Tenkai Purojekuto* (Proyecto de Desarrollo Nacional para el Teletrabajo) el cual ha organizado seminarios para promover el teletrabajo, presentando los beneficios de la adopción de este acuerdo de trabajo. Por otra parte, se encuentra el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, el cual ha establecido el *Telewaku Sodan Senta* (Centro de Consulta de teletrabajo) organismo que proporciona subsidios a pequeñas y medianas empresas que han introducido un sistema de teletrabajo (Sato, 2019).

A pesar de la disponibilidad de recurso para hacer uso eficaz de las telecomunicaciones y del esfuerzo de las políticas públicas, el teletrabajo no logra posicionarse en la sociedad japonesa. Durante el 2016, el Ministerio de Tierras, Infraestructura, Transporte y Turismo estimó que cerca del 14,2% de los trabajadores japoneses se encontraba con un empleo bajo la modalidad de teletrabajo (Sato, 2019). Ello a pesar de que, el Gran Terremoto del Este de Japón en 2011 hizo proliferar el teletrabajo en este país y extraer importantes aprendizajes de esa experiencia. El realizado por Tachi & Noda (2012) en la empresa NTT Otemachi tras el Gran Terremoto de 2011

permitió identificar herramientas para el teletrabajo y clasificarlas en categorías: herramientas de trabajo, herramientas de comunicación y herramientas de conciencia y presencia del teletrabajador para saber si está disponible.

Sin embargo, varios estudios en empresas japonesas identificaron reticencias en la adopción del teletrabajo tanto por parte de los trabajadores como de las organizaciones. Los empleados tienen dudas sobre el teletrabajo y sienten que éste reduce sus oportunidades de comunicación y degradaba la forma en que trabajan y su sentido de valía dentro de la organización. Por su parte las empresas, no tienen claridad sobre si el teletrabajo aumentará la productividad de la organización. Además, se observó que ciertos trabajadores con teletrabajo alcanzaron un punto de saturación respecto al total de la población ocupada y que el número de teletrabajadores no llegaba a alcanzar el nivel fijado por el gobierno de Japón, mientras otros, que trabajaban principalmente en investigación y desarrollo (I+D), utilizan con destreza el entorno de tecnologías de información y comunicación (TIC) proporcionado por la empresa y realizan su trabajo de manera eficiente.

58

En ellos las políticas y medidas asociadas eran efectivas para preparar estudios de caso exitosos. Para superar esta barrera es importante presentar buenos métodos de teletrabajo a los empleados y preparar estudios de caso de teletrabajo exitoso en términos de productividad. El Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones ha llevado a cabo el *Telewaku Zenkoku Tenkai Purojekuto* (Proyecto de Desarrollo Nacional para el Teletrabajo) que considera seminarios donde se presentan los beneficios de la adopción de este acuerdo de trabajo. Por otra parte, el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, ha establecido el *Telewaku Sodan Senta* (Centro de Consulta de teletrabajo). Un organismo que proporciona subsidios a pequeñas y medianas empresas que han introducido un sistema de teletrabajo (Sato, 2019).

Más recientemente Japón lanzó un plan para promover el teletrabajo para aliviar la congestión en la preparación de los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, considerando la aprobación de leyes que suponen la imposición de un límite de horas extraordinarias de 100 a 60 horas al mes. Ello después de que un informe del gobierno japonés de 2016 demostrara que los empleados de 1 de cada 4 empresas trabajaban más de 80 horas extraordinarias al mes y 1 de cada 10 hacía más de 100 horas extra, cuando la semana laboral estándar es de 40 horas y sólo se pueden trabajar 45 horas extra o 360 horas al año.

Teletrabajo en Estados Unidos

En los EE. UU las oficinas de estadísticas laborales para el período 2006-2008 informó que la proporción de estadounidenses que teletrabajó al menos una vez al mes aumentó del 8% al 11% (*WorldatWork*, 2009). El número de hogares en los Estados Unidos con ambos padres trabajando ha aumentado del 25% en 1968 al 48% en 2008 (*Council of Economic Advisors*, 2010). Entre 2005 y 2015, la fracción de trabajadores que trabajaban regularmente desde casa ha aumentado entre 2 y 3 puntos porcentuales (Mas y Pallais, 2020), mientras que el estudio ‘Más allá del teletrabajo’ publicado por AXA, establece un aumento de 7 puntos porcentuales en la misma década, situándolo en el 37% para 2015, lo que representa un alza de cuatro veces respecto a lo registrado en 1995. Algunos estudios demostraron que el interés por el teletrabajo se disparó después de los eventos del 11 de septiembre y los ataques con ántrax que le siguieron.

La tendencia al alza se debe a que gran parte de los trabajadores consideran que los beneficios que otorga la tecnología impactan directamente en la reducción de los conflictos entre la vida laboral y privada, se estimula al aumento de la autonomía, mayor confianza y empoderamiento y la reducción de los costos de desplazamientos (Lister y Tom 2017). Las encuestas indican un elevado interés en mantener el teletrabajo en el futuro (Morris, 2020). Sin embargo, esta tendencia no es generalizada, ya que se ha registrado una caída en el número de teletrabajadores en el sector público, que ha pasado a representar el 47% de éstos en 2012 al 42% en 2018.

Según datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de la Encuesta Estadounidense sobre el Uso del Tiempo 2017-18, muchos de los trabajadores desde casa no tenían un acuerdo oficial, sino que se llevaban el trabajo a casa, por ejemplo, por la noche o durante el fin de semana y el 20% dijo que ocasionalmente se les pagaba por trabajar desde casa, y solo el 12% trabajaba desde casa al menos un día completo al mes. Son los trabajadores de mayores ingresos los que trabajan mayoritariamente desde casa.

El perfil de los teletrabajadores en Estados Unidos posee ciertas características distintivas. La mitad de los teletrabajadores tienen 45 años o más y esta modalidad de empleo es más común entre los gerentes, vendedores y trabajadores administrativos. Al igual que en el resto de los países, es posible constatar también que quienes cuentan

con mayor educación, son quienes participan en mayor proporción en el teletrabajo (Lister y Tom, 2019). El tipo de industria que sobresale dentro de quienes realizan teletrabajo es para aquellos asociados al mundo de las telecomunicaciones, seguida por las industrias de la salud y las finanzas.

CUADRO N° 26

Acceso a teletrabajo en sectores privados varios de EEUU por ocupación

60



FUENTE: 2019 National Compensation Survey,
US Bureau of Labor Statistics.

En una encuesta del *Pew Research Center* realizada a fines de marzo de 2020, el 40% de los adultos de entre 18 y 64 años informaron que habían trabajado desde casa como resultado del brote de coronavirus. Dingel y Neimann (2020) estimaron para Estados Unidos que sólo entre un 32% y un 37% de los empleos el trabajo puede realizarse a distancia a través de las tecnologías digitales, correspondiendo la mayoría de estos trabajos a los de menores ingresos. Estos datos son consistentes con los que presentan en su informe Reeves y Rothwell (2020), donde los trabajadores de ingresos más altos tienen muchas más probabilidades de trabajar desde casa durante la pandemia (aproximadamente el 70% de los trabajadores del quintil más alto) y mucho menos probabilidades de no poder trabajar en absoluto que los de ingresos más bajos (más de un 40%).

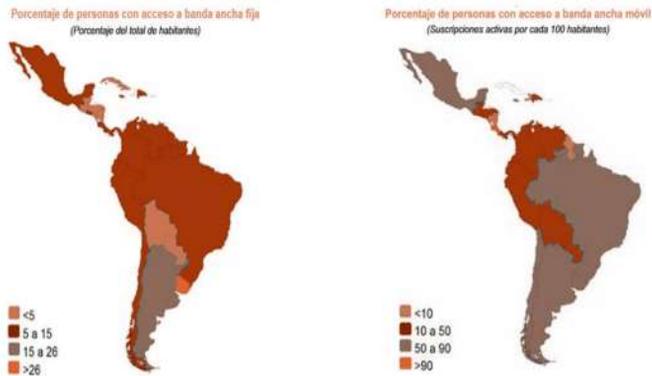
El la pérdida de empleos en las primeras etapas del brote de COVID-19 se ha concentrado entre los trabajadores que no pueden trabajar a distancia. Únicamente entre febrero a marzo en EE. UU. se destruyó 2,9 millones de puestos de trabajo, concentrándose casi la totalidad en 2,6 millones en trabajos que no podían teletrabajarse.

EL TELETRABAJO EN AMÉRICA LATINA

Uno de los principales desafíos que presenta la región para la implementación del teletrabajo es el acceso a internet de calidad.

CUADRO N° 27

Porcentaje de personas con acceso a banda ancha



FUENTE: ORBA de la CEPAL con base en datos de UIT, *World Telecommunications Indicators Database*, 2016.

CUADRO N° 28

Cantidad teletrabajadores en América Latina

PAÍS	CANTIDAD
Argentina	2.000.000
Brasil	7.500.000
Colombia	31.000
Costa Rica	20.000
Chile	500.000
México	2.600.000

FUENTE: ITA-LAC, 2017: 21.

Sobre la cantidad de teletrabajadores en la región, existen pocos datos sobre su situación actual; sin embargo, de una publicación realizada por la organización 5G Américas titulado el “Teletrabajo en América Latina”, con información de la Sociedad Brasileña de Teletrabajo (SOBRAT) - Brasil, Universidad de Guadalajara - México, Ministerio de Trabajo - Chile, FEDESARROLLO - Colombia y del Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) - Costa Rica, se obtienen las siguientes referencias:

62 Colombia

En Colombia el teletrabajo se adopta en 2008 a través de la ley 1.221 y el Decreto Reglamentario 0884 de 2012 y se define como “*una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo*”. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

El Teletrabajador es aquella persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios. El teletrabajo se promueve en el país como un instrumento de generación de empleo y autoempleo en el ámbito laboral para aprovecharse de las ventajas que trae las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Implica el uso de un conjunto de recursos tecnológicos que van desde una simple llamada, para acceder a los diferentes servidores de la empresa a través de una Red Privada Virtual (VPN); o a través de Computación en la nube o computación en la nube: basada en Internet sistema informático y centros de datos remotos para gestionar servicios y aplicaciones de información.

Se considera el teletrabajo como una forma de organización laboral y no un tipo de contrato diferente, por cuanto éste ser a término fijo o indefinido, o incluso de obra o labor. Se establece 3 tipos de teletrabajadores: móvil, suplementario y autónomo, según los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador.

- a) Teletrabajo Móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les

permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

- b) **Teletrabajo Autónomo:** Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por él.
- c) **Teletrabajo Suplementario:** Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.

63

Ambas normas regulan la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo de la cual hacen parte: entidades públicas encargadas de la agenda de conectividad empresas privadas representadas por los gremios, operadores de telefonía pública básica conmutada nacional, cafés internet y organismos y/o asociaciones profesionales, que goza de autonomía, reglamento propio y funcionamiento descentralizado a través de comisiones técnicas que trabajan en el marco de las comisiones regionales de competitividad y de subcomisiones de políticas salariales y laborales. La Red tiene como objetivo generar acciones concretas en pro de esta modalidad laboral en todo el país y actúa a través de mesas de trabajo relacionadas con aspectos tecnológicos, organizacionales, legales y formativos, además de incluir una mesa especial para inclusión laboral de población vulnerable. Se reúne una vez al mes, por convocatoria que haga la secretaria técnica, de manera presencial o virtual y trabaja a nivel nacional en los diferentes departamentos de manera autónoma, en la formulación y desarrollo de la política pública de fomento al teletrabajo y la política de teletrabajo para la población vulnerable y víctimas de la violencia. Cuenta con el apoyo del Ministerio del Trabajo y del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y tiene establecido un funcionamiento un sistema de inspección, vigilancia y control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el marco del teletrabajo.

Aunque artículo 6 de la ley 1221 de 2008 y el Decreto 0884 de 2012 introdujo para los teletrabajadores de la limitación de jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno, el artículo 2.2.1.5.3 del decreto 1072 de 2015, estableció que el contrato de trabajo mediante teletrabajo debe ser por escrito y debe contener como mínimo:

- a) Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio.
- b) Determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.
- c) Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.
- d) Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

Un contrato firmado inicialmente para teletrabajar puede ser modificado en común acuerdo entre las partes para que el trabajador desarrolle sus actividades personalmente en las instalaciones del empleador. Igualmente, un contrato presencial puede ser modificado a la modalidad de teletrabajo por acuerdo de las partes debiendo contener los aspectos ya señalados.

El párrafo único del artículo 6 de la ley 1221 señala que: “Cuando el teletrabajo sea ejecutado donde sea verificable la jornada laboral, y el teletrabajador a petición del empleador se mantiene en la jornada laboral más de lo previsto en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social, o le asigna más trabajo del normal, el pago de horas extras, dominicales y festivos se le dará el mismo tratamiento de cualquier otro empleado. Además, su salario no podrá ser inferior al que se pague por la misma labor, en la misma localidad y por igual rendimiento, al trabajador que preste sus servicios en el local del empleador. En los casos en los que el empleador utilice solamente teletrabajadores, para fijar el importe del salario deberá tomarse en consideración la naturaleza del trabajo y la remuneración que se paga para labores similares en la localidad. Una persona que tenga la condición de asalariado no se considerará teletrabajador por el mero hecho de realizar ocasionalmente su trabajo como asalariado en su domicilio o en lugar distinto de los locales de trabajo del empleador, en vez de realizarlo en su lugar de trabajo habitual”.

En 2012 en el marco de las políticas de digitalización del gobierno nacional, los Ministerios de TIC y del Trabajo, junto con la Función Pública, en alianza el sector privado, la Corporación Colombia Digital (CCD) publica el “Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia”. Una guía metodológica busca facilitar el desarrollo de proyectos de adopción de esta forma de organización laboral en las organizaciones públicas y privadas del país, como medio para aumentar su productividad y mejorar la calidad de vida de sus empleados. Desde entonces las grandes empresas colombianas han integrado el teletrabajo en su planificación. El número de teletrabajadores ha incrementado en más de 385 % en los últimos años, pasando de 31.500 en 2012, a más de 122 mil teletrabajadores en el año 2018 y el número de empresas que implementan teletrabajo, se triplicó en los últimos años, pasando de 4.300 en 2012 a 12.900 en 2018, es decir que se presentó un aumento de un 300 %.

La plataforma web “Teletrabajo” (teletrabajo.gov.co), otra iniciativa nacional liderada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en alianza con en el Ministerio del Trabajo, cuyo objetivo consiste en promover esta modalidad laboral como un instrumento que contribuye a la transformación digital del país y a incrementar los niveles de productividad de entidades públicas y organizaciones privadas, a generar una movilidad más sostenible, a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, a la promoción de la inclusión social y a promover el uso efectivo de las TIC. La plataforma biministerial considera un plan de acción basado en 4 cuatro pilares: 1. Regulación laboral para el teletrabajo 2. Acceso, uso y apropiación de TIC 3. Promoción de la cultura del Teletrabajo 4. Generación de alianzas público-privadas. En esta web se encuentra información, herramientas y asesoría gratuita.

La contingencia por el coronavirus, se ha introducido algunas modificaciones para hacer posible aplicar los métodos del teletrabajo sin necesidad de ajustarse a todos los requisitos de la normatividad vigente que existe en la materia desde el 2008. La Circular 21 (17/03/20) del Ministerio de Trabajo especificó la regulación y algunas consideraciones para el desarrollo óptimo del trabajo en casa, a través del teletrabajo, con jornada laboral flexible, vacaciones anticipadas y colectivas, entre otras medidas y el Decreto 491 (28/03/20) adoptó medidas de urgencia para garantizar atención y prestación de servicios por parte de las autoridades públicas y particulares que cumplan funciones públicas en el marco del Estado de Emergencia.

Argentina

66

Argentina no cuenta con una normativa específica para el teletrabajo, sino que lo regula a través del contrato a domicilio regulado en los art. 21 y 22 de la Ley 20.744 y a través de la ratificación del Convenio 177 de la OIT por la ley 25.800 de 2003, por lo que estas normativas se han extendido a través de la negociación colectiva en todos los niveles (Becerra, 2011)¹⁶ y a través de la regulación de riesgos en el trabajo. La Resolución de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo SRT 1552/2012, en su art. 1 lo caracteriza como aquella “*realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios realizando total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de Tecnología de la Información de las Comunicaciones*”.

En este país existen dos modalidades de teletrabajo:

- a) el teletrabajador autónomo, y
- b) el teletrabajador con relación de dependencia.

Ponen acento en la voluntariedad de esta modalidad de trabajo y en el hecho de que ésta debe ser reversible. No se considera como una modalidad extensible a todos los tipos de trabajadores, sino que se relaciona con aquellos que cumplen unas determinadas características. En 2013 la Resolución 239 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social contempló la posibilidad de utilizar el trabajo a distancia –y por tanto también el teletrabajo–, como una modalidad de conservación del empleo para aquellos trabajadores sobrevenidos por enfermedad o accidente y que no pudieren retornar a sus tareas habituales, otorgando incentivos fiscales al empleador.

La Comisión de Teletrabajo Tripartita, crea en 2006 la Coordinación de Teletrabajo, que depende del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, que se encarga de asesorar, acompañar y promover las buenas prácticas del teletrabajo en todo el territorio nacional y promocionarlo regionalmente, con el objetivo de guiar a los

16. Becerra, M.C. (2011). “La regulación del teletrabajo y los desafíos de su control público sindical”. En <http://bcn.cl/274gm>. [Consulta 10- 10-2020].

trabajadores y a los empleadores en su implementación. La Resolución 147/2012 también le atribuye la responsabilidad de proponer a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, modificaciones a la ley de riesgos para incorporar las nuevas enfermedades y accidentes que se pudieran generar a partir de esta nueva modalidad. En 2009 se crea la Red de Teletrabajo donde participan grandes empresas públicas y privadas, junto a universidades y otras instituciones, bajo la Coordinación de Teletrabajo. En 2011 se publica el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo, con la participación de la OIT que identifica el teletrabajo como aquel que se basa en 3 pilares: DISTANCIA + AJENIDAD + TIC.

En 2012 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social implementó el Programa de Seguimiento y Promoción de Teletrabajo en Empresas Privadas (PROPET) y en 2019 este mismo Ministerio, a través de la secretaría de Promoción, Protección y Cambio Tecnológico lanza el primer Libro Blanco, titulado “Teletrabajo decente en Argentina. Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado”, dándole un enfoque de instrumento para la conciliación y el desarrollo del país. Este documento se lanza en el marco de la Ley del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, formalmente Ley 27.506, aprobada ese mismo año con el objetivo impulsar el desarrollo de actividades económicas y productivas con uso intensivo de tecnología y capital humano altamente calificado. Esa ley ha sido recientemente modificada el 08 de octubre de 2020, introduciendo incentivos fiscales a las empresas, con el propósito de duplicar las exportaciones y los puestos de trabajo.

Según estimación de ITA-LAC (2017) con datos públicos del país, Argentina del total de trabajadores 2,7% serían teletrabajadores. Dentro de ellos el 1,6% o 186.687 personas en relación de dependencia y 226.439 independientes, dando un total de 413.126, donde el 56% de éstos son hombres, señalando que el porcentaje es mucho mayor a partir de estadísticas privadas, llegándose a hablar de 2 millones de oficinas en hogares.

En 2020 país ha aprobado una serie de normas que regula el teletrabajo en el marco de la pandemia de COVID-19. La Resolución 207 norma el trabajo remoto para trabajadores del sector público nacional, excepto quienes presten servicios esenciales y recomienda a las empresas privadas de trabajar con dotación mínima de empleados y adoptar el trabajo remoto, habilitando a sus trabajadores a trabajar desde su domicilio.

La primera ley sobre teletrabajo en Argentina (Ley 27.555) aprobada el xxxx, establece la modalidad de contrato de teletrabajo. Esta norma tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan, dejando los aspectos específicos al marco de las negociaciones colectivas.

68 En concreto, establece esta modalidad contractual cuando la realización de los actos, ejecución de obras o prestación de servicios sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación (Art. 102bis). Regula la igualdad de los derechos y obligaciones de los teletrabajadores a los trabajadores presenciales, incluidos los sindicales, la jornada laboral y el derecho de compatibilizar la jornada a los empleados que acrediten tener a su cargo menores de 13 años, personas discapacitadas y adultos mayores, el derecho a la desconexión digital escrito en el contrato de trabajo, la voluntariedad y reversibilidad del contrato y la obligación de que éste se realice por escrito, entre otros aspectos. La entrada en vigor de la ley es de 90 días después de haber finalizado el período de vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio.

En el estudio publicado en abril de Ramiro Albrieu (2020), el autor calcula que un 40% de los trabajos no tendrían ninguna posibilidad de realizarse virtualmente, que la proporción de empleos para los cuales sería tecnológicamente factible realizar teletrabajo es del 27-29% –sin contar con la restricciones, obstáculos y comportamientos que puedan hacer que la cantidad de personas que efectivamente trabajan desde su casa puedan hacerlo– y que esta proporción bajaría a un 18% si se excluyen a los ocupados que en sus hogares no cuentan con la infraestructura digital requerida para estos fines.

Brasil

En Brasil la Ley núm. 12551 de 2011 equipara los efectos jurídicos de subordinación ejercidos por medios electrónicos e informáticos que ejercen los medios directos y personales, introduciendo la regulación del teletrabajo en el art. 6 de las Leyes del Trabajo (CLT)

y en 2017 la Ley 13.467 reguló el teletrabajo como una forma específica de prestación laboral, creando un capítulo nuevo en su código –Capítulo II-A, arts. 17-A y 75-B–. La norma establece como teletrabajo aquel cuya contraprestación de servicios se realiza “preponderantemente fuera” de las dependencias del empleador, con la utilización de TIC’s que, por su naturaleza, no se constituya como trabajo externo. Es decir, el teletrabajo corresponde a tareas que, pudiendo realizarse en las dependencias del empleador, se realiza a distancia por opción de los contratantes (Píccoli, 2018). Además, la asistencia a las dependencias del empleador para la realización de actividades específicas que requieran su presencia en el establecimiento del éste, no descaracteriza el régimen de teletrabajo.

69

En la modalidad de teletrabajo se debe expresar a través de un contrato de trabajo individual, en el que se especificará las actividades que serán realizadas por el empleado. De igual manera las disposiciones sobre responsabilidad por la adquisición, mantenimiento o suministro de equipos tecnológicos y la infraestructura necesaria y adecuado para la provisión de trabajo remoto, así como el reembolso de gastos pagado por el empleado, se deberá prever en un contrato escrito. Respecto a los riesgos y/o enfermedades laborales, solo se menciona que el empleador debe instruir a los empleados expresamente y de manera clara en cuanto a las precauciones que deben tomarse para evitar enfermedades y accidentes. La legislación brasileña considera como necesaria la voluntariedad de las partes para pasar de trabajo presencial a teletrabajo y la disposición expresa del acuerdo en el contrato de trabajo, así como la posibilidad de modificar el teletrabajo por presencial por acuerdo escrito o por parte del empleador, debiendo garantizarse un plazo de transición mínimo de 15 días (Píccoli, 2018).

Según cifras estimadas por ITA-LAC (2017) el porcentaje de teletrabajadores que trabajan oficial y legalmente en Brasil es del 16,2%. Estas cifras sólo corresponden a personas que tienen un contrato de trabajo formal con una institución pública o privada. Refiriendo a un estudio publicado por el Centro de Estudios de Tecnologías de Información y Comunicación (CETIC-br), esta institución señala que el teletrabajo o trabajo a la distancia ya está presente en el 25% de las empresas en Brasil.

La Medida Provisional N° 927, de 22 de marzo de 2020 para hacer frente al estado de calamidad pública por COVID reconocido por el Decreto Legislativo N° 6, autoriza a los empleadores a adoptar

el teletrabajo, para enfrentar los efectos económico y preservar el empleo y los ingresos de los trabajadores, entre otras medidas. Además, considera como teletrabajo o trabajo a distancia aquel donde la prestación de servicios es predominante o totalmente fuera de las instalaciones del empleador, con el uso de tecnologías de información y comunicación que, por su naturaleza, no configuran el trabajo externo.

De acuerdo con un sondeo realizado en Brasil en marzo de 2020, la posibilidad de trabajar de manera remota durante el brote de la enfermedad causada por el nuevo coronavirus (COVID-19) difería según el nivel de ingreso de los encuestados. Mientras que el 75% de los trabajadores cuyo salario equivalía a más de diez salarios mínimos tuvieron la posibilidad de trabajar de manera remota, solamente el 40% de aquellos que recibían hasta dos veces el salario mínimo pudieron hacer lo mismo.

70

Uruguay

Hasta 2020 Uruguay no contaba con una normativa específica que regule el teletrabajo, aunque desde el año 2019 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social había estado trabajando en la elaboración de un proyecto de ley que regulara específicamente este tipo de tareas.

Según la encuesta Eutic realizada en 2013, indicaba que los teletrabajadores uruguayos eran en su mayoría hombres (57,2%), aunque también existía un porcentaje elevado de mujeres que se consideran teletrabajadoras (42,8%). Un 55,5% de los teletrabajadores declaran tener estudios universitarios, un 55% eran trabajadores dependientes en el sector privado y el 19,2% eran independientes.

Con motivo de la pandemia, el 19 de marzo del 2020, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay aprobó la Resolución N° 54/020 para la prevención contra el riesgo biológico COVID-19, tras el consenso logrado en el seno del Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (CONASSAT). La Resolución promueve la búsqueda de protocolos frente a la exposición al riesgo acordado bipartitamente en el interior de las empresas, y exhorta a los empleadores a instrumentar y promover que los trabajadores realicen sus tareas en sus domicilios, y que se deberán comunicar a la Inspección General de Trabajo.

El Decreto N° 94/2020 de marzo, promovió la adopción del teletrabajo en los casos que fuera posible, aunque se indica que se

debe informar a la inspección del trabajo y que el suministro de los elementos necesarios corre por cuenta del empleador. No se exige, sin embargo, que se deba comunicar el lugar de prestación del servicio y se entiende que no hay alteraciones de las condiciones de trabajo preexistentes, con excepción del lugar donde el trabajador presta los servicios (art. 6).

El 20 de abril de 2020 se presenta en el Congreso el primer proyecto de Ley de Promoción y Difusión del Teletrabajo, que pretendía acompañar la realidad actual del país, brindando las condiciones y el marco regulatorio a una modalidad de trabajo a distancia que debe tener un marco legal que garantice los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral (el teletrabajador y el empleador). La norma pretende promover el teletrabajo en el país, especialmente en las pymes. Los aspectos fundamentales que recoge esta modalidad de trabajo a distancia son los horarios de trabajo, el equilibrio personal-profesional, y la productividad. El proyecto ratifica los principios del Derecho Laboral y continúa el sendero de protección de los derechos de los trabajadores iniciado a comienzos del siglo xx con la Ley de Jornada Laboral, el Descanso Rotativo, la Ley de Indemnización de accidentes de trabajo, las Pensiones a la Vejez.

71

ASPECTOS GENERALES SOBRE EL TELETRABAJO

La presencialidad/digitalización de las actividades

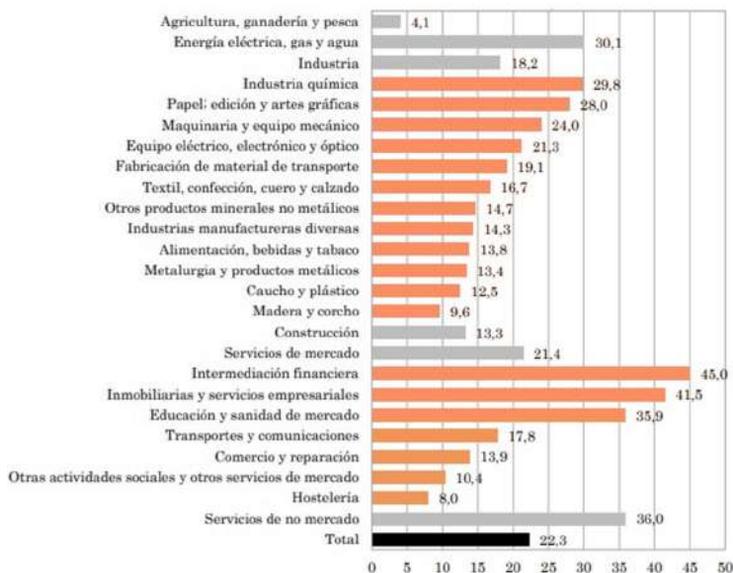
La no presencia relevante o habitual del trabajador en el centro de trabajo de la organización, es una de las características intrínsecas del teletrabajo, junto al uso intensivo de las tecnologías digitales para el desarrollo de las actividades y la comunicación entre ambas partes de la relación de trabajo. El trabajo sale del entorno habitual de la organización, pudiendo ser trasladado incluso a localizaciones cambiantes o remotas donde pueda llegar la conectividad y las nuevas tecnologías. Sin embargo, más allá de la existencia imprescindible de infraestructura digital, también es necesario considerar otros aspectos limitantes que restringe el acceso al teletrabajo.

La presencialidad en las actividades productivas y tareas puede ser un aspecto limitante en la posibilidad de adoptar el teletrabajo como una modalidad apta para organizar la actividad laboral,

pues existen actividades que por sus propias características requieren que éstas se desarrollen con la presencia del trabajador.

CUADRO N° 29

Población ocupada que puede teletrabajar por sector (España)



FUENTE: Bidusa *et al.*, 2020.

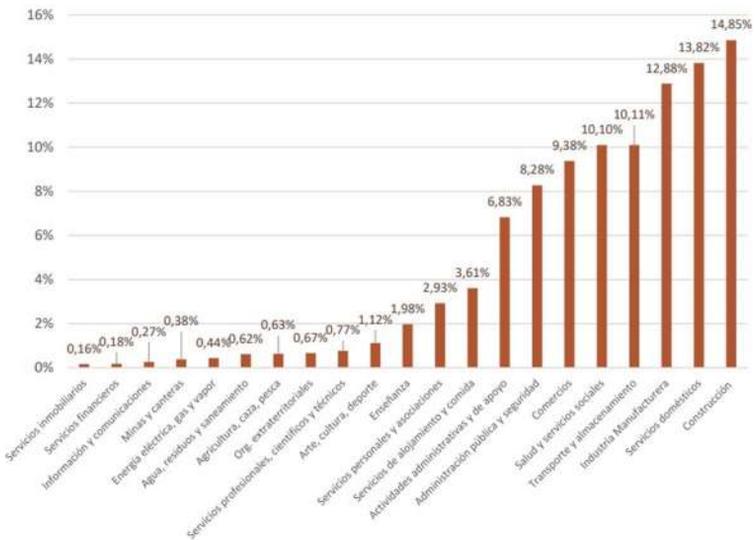
Actividades productivas relacionadas por ejemplo con la extracción de recursos naturales, como por ejemplo la agricultura, ganadería o la pesca, requieren en la mayoría de sus tareas la presencia física del trabajador, siendo muy escaso (4,1%) el porcentaje de trabajadores que pueden trabajar, al igual que ocurre con otras actividades como la Hostelería (8%) o la Construcción (13,3%).

En otros sectores esta factibilidad puede depender de las características del proceso productivo, como en la Energía, donde la población ocupada tampoco puede considerar el teletrabajo como una opción, especialmente cuando la producción está relacionada con grandes centrales hidroeléctricas que dependen de ciertas características naturales. Sin embargo, ello no quiere decir que todos los trabajadores que se encuentran ocupados en una misma actividad económica,

incluso en una misma organización, tengan esa misma restricción para teletrabajar pues ella se relacionará con el tipo de tarea que cada trabajador realiza en concreto. En términos generales, las actividades correspondientes a las áreas administrativas de la organización tienden a ser más compatibles con el teletrabajo que aquellas relacionadas con la operación de ciertas actividades.

CUADRO N° 30

Trabajadores con potencial nulo por actividades económicas (Argentina)



73

FUENTE: Albrieu, 2020: 13.

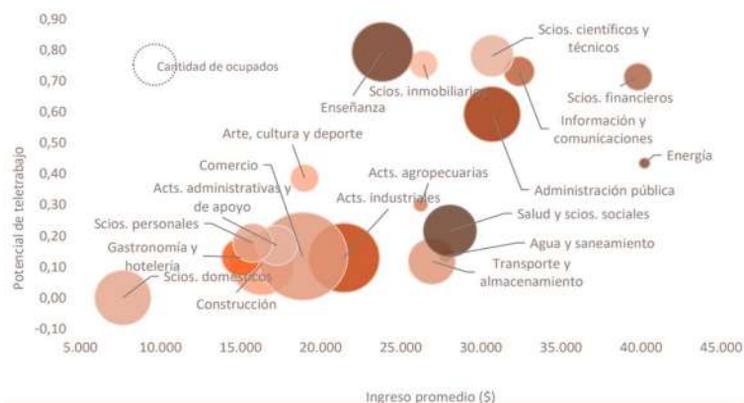
A su vez, para América Latina estudios de principios de siglo establecían que los sectores que se han considerado de mayor incidencia para el teletrabajo son el Industrial Manufacturero, Energético, Comercio, Transporte, Información y Comunicación, Actividades Financieras, Actividades Profesionales y Técnicas, Administración Pública, Educación, Salud y Otras Actividades de Servicios (Pérez *et al.*, 2003). El reciente estudio de Albrieu (2020), situado también en la región, ha analizado el porcentaje de trabajadores que, por sector económico, tendrían un nulo potencial de contar con teletrabajadores. En este caso, el autor identifica la Construcción, Servicios Domésticos,

Industria Manufacturera, Transporte y Almacenamiento y Salud y Servicios Sociales. Todos ellos concentrarían más de un 10% de trabajadores que no podrían teletrabajar. Ello supone que de forma más o menos generalizada existe un gran potencial de desarrollo del teletrabajo para la práctica totalidad de las industrias, según los procesos productivos y tecnologías que actualmente están a disposición. La baja adopción del teletrabajo en la región podría ser atribuible, por tanto y especialmente en los países donde hay una alta penetración de internet, como es el caso de Chile, a aspectos socioculturales de la organización y de la propia sociedad.

74 El mismo estudio presenta la correlación entre el ingreso promedio de los trabajadores y el potencial de teletrabajo que éstos tienen, así como las actividades económicas en las cuales se desempeñan, demostrando con gran claridad que los sectores donde los ingresos promedios de los trabajadores son más altos, y por tanto, que concentran los trabajadores más especializados y de mayor formación, suelen ser los que más potencial de teletrabajo presentan, como son los Servicios Científicos y Técnicos, los Servicios Financieros, la Información y Comunicaciones o la Energía.

CUADRO N° 31

Ingreso promedio, potencial de teletrabajo y ocupados por rama (Argentina)



FUENTE: Albricú, 2020: 12.

En el otro extremo, nuevamente y como era de esperar, aparecen los Servicios Domésticos, que concentran a personas de

muy baja cualificación (principalmente mujeres) e incluso a una gran cantidad de trabajadoras informales. Son también trabajos de bajo potencial de adopción del teletrabajo otros donde los niveles de cualificación son bajos como la Construcción, el Comercio (que es uno de los sectores de mayor tamaño del mercado laboral en las economías latinoamericanas) y el Transporte y Almacenamiento que, aunque con ingresos algo más altos, también concentra trabajadores de niveles bajos y medios-bajos de cualificación.

En esta misma línea varios estudios realizados en España, el teletrabajo ha sido asociado a determinadas profesiones que en muchos casos se ejerce de forma independiente bajo modelos de servicios profesionales como la abogacía, periodismo, análisis informático, traducción, agencias de seguros, publicidad, auditorías, consultorías; aunque también se presentan en las actividades de formación y comerciales, así como en sectores productivos que tienden a externalizar algunas actividades que no corresponde al corazón de la actividad productiva en sí y para los cuales la organización no cuenta con profesionales y equipos propios, como el diseño de productos (industriales, ofimáticos, informáticos o telemáticos, entre otros) (Belzunegui, 2008). En algunos casos, estas actividades pueden ser realizadas de forma deslocalizada o bajo la modalidad de “teletrabajo transfronterizo” (Romero, 2000), que en algunos casos se traducen en formas de precarización del trabajo a través de la subcontratación o bajo modalidades contractuales precarizantes como los llamados “contrato de cero horas”. En este sentido es importante relevar que organismos como la OIT pretenden limitar este tipo de competencia global promoviendo el trabajo decente (OIT, 1999) y llaman la atención para que la flexibilidad no se confunda con precarización.

Un aspecto relevante sobre el teletrabajo y la calidad del empleo que éste produce, es que pareciera que la dinámica del teletrabajo seguiría la tendencia hacia la dualización del mercado de trabajo que supone los procesos de tecnologización productiva al interior de las organizaciones (Fernández Marín *et al.* 2020), generando puestos de trabajo de mayor calidad en aquellos teletrabajadores con mayor cualificación que realizan tareas de mayor conocimiento y complejidad en las organizaciones, mientras que otros teletrabajadores realizan tareas altamente rutinarias, repetitivas y externalizables –“teletaylorizadas”–, para las cuales se requieren escasa cualificación y ocupan puestos de trabajo bajo condiciones de precariedad laboral. Ello supone que es

posible encontrar en un mismo sector, actividad económica e incluso organización, la aplicación simultánea de mejores y peores prácticas en teletrabajo, aunque es posible relacionar sectores económicos donde se concentra el teletrabajo bajo sus modalidades más precarias y poco recomendables en términos de empleo decente. Sin embargo, se constata que existen dificultades para poder medir con fuentes estadísticas fiables que arrojen información detallada sobre el alcance real y las prácticas del teletrabajo (Belzunegui, 2008).

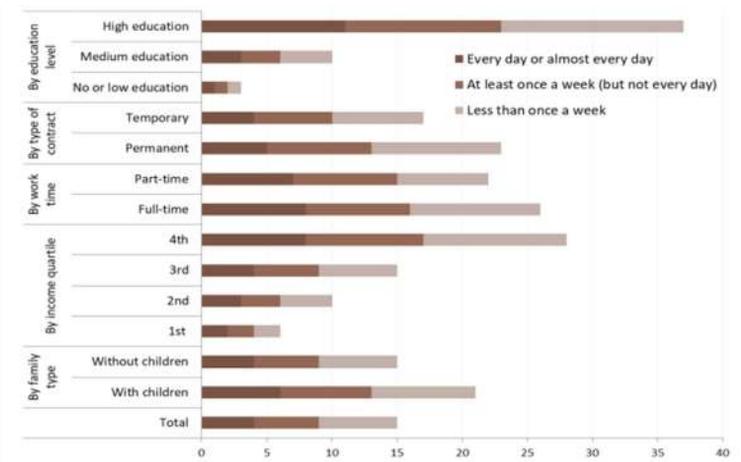
76 Un aspecto fundamental a considerar, por tanto y según todo lo observado, es el nivel de formación que tienen los trabajadores en cada actividad económica, pues aún en actividades que tradicionalmente han requerido la presencialidad como pueden ser el comercio, se están abriendo posibilidades de digitalización que son compatibles con el teletrabajo para ciertos puestos de trabajo y/o tareas relacionadas con nuevas tendencias y mercados como el *e-commerce*. Sin embargo, para que esta potencialidad pueda ser transformada en una oportunidad real, el limitante lo constituyen las habilidades y competencias que los trabajadores requieren para poder realizar su actividad a través de las TIC's, además de la adaptación de ciertos perfiles profesionales a estos nuevos modelos de marketing y ventas. Los perfiles de los trabajadores requieren que éstos adquieran nuevas competencias que son propias para el trabajo a través de recursos tecnológicos, las competencias digitales, que suponen una de las principales brechas para las economías subdesarrolladas y en desarrollo.

Aunque para América Latina todavía hay pocas evidencias científicas, estudios recientes realizados tanto en EE.UU (Reeves y Rothwell, 2020) como en Europa (Eurofound, 2020), correlacionan la adopción del teletrabajo a según aspectos socio-económico de los trabajadores, arrojan como resultado que son los trabajadores con más alta cualificación los que utilizan esta modalidad de trabajo en cualquiera de sus intensidades, con una prevalencia que es considerablemente superior a aquellos trabajadores con niveles de educación medios o bajos. Ello es consistente con los resultados que se presentan referidos a los cuartiles económicos, prevaleciendo en el más alto de éstos. Además, aunque sin diferencias de gran significación, es más habitual entre los trabajadores con modalidades contractuales permanentes y bajo jornadas de tiempo completo. También se observa una mayor prevalencia en esta modalidad de trabajo cuando el trabajador tiene hijos. En términos generales en todas las categorías analizadas,

el mayor porcentaje de teletrabajadores no realizan teletrabajo a diario, sino que esta modalidad de trabajo se alterna con la presencialidad en las instalaciones de la organización.

CUADRO N° 32

Correlación adopción del teletrabajo y tipo de trabajador



77

FUENTE: Eurostat, ICT usage among workers survey, variable code: isoc_iw_hem).¹⁷

Como conclusión general, se puede afirmar que los teletrabajadores son principalmente personas con alto grado de cualificación y altos ingresos, que trabajan a tiempo completo con relaciones contractuales que son indefinidas o a largo plazo y que, en su mayoría, tienen hijos en edades que requieren cuidados. Este perfil de teletrabajador es consistente con aquel que tiene altos grados de autonomía para la realización de su actividad laboral y que, además, tiene cierto grado de familiaridad en trabajar a través de recursos tecnológicos o TIC's. Ello ocurre habitualmente en los perfiles profesionales correspondientes a educación terciaria (técnicos de nivel superior o universitarios)

17. Figures refer to the share of employee working from home by frequency of working from home.

jóvenes en edad de tener hijos o bien aquellos que tienen a su cargo otras responsabilidades de cuidado, que les hace valorar las posibilidades de conciliar su vida familiar y laboral bajo modos de organización del trabajo que les otorguen flexibilidad. Estos datos permiten sostener que a medida que los niveles de educación superior aumentan en las sociedades, la adopción del teletrabajo se volverá más habitual.

LAS COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO

78 Existe una relación positiva entre el aumento del gasto en educación y el aumento del número de teletrabajadores, lo que supone que aumento en el gasto educativo mejoraría el porcentaje de teletrabajadores en un país en el mediano plazo, como se observa cuando se analiza la realidad del teletrabajo entre los países europeos (Navarrete, 2014). Aunque debido a su rápida difusión, para un gran número de trabajadores activos las competencias relacionadas con las TIC's han sido desarrolladas durante la educación terciaria o, para aquellos de mayor edad, han sido adquiridas en procesos de formación de los propios puestos de trabajos a lo largo de su vida laboral, es de gran importancia que el uso de las TIC's se introduzca cada vez de forma más temprana como parte de los contenidos de la formación básica y media, siendo este aspecto estratégico para abordar la brecha tecnológica entre las distintas regiones del mundo.

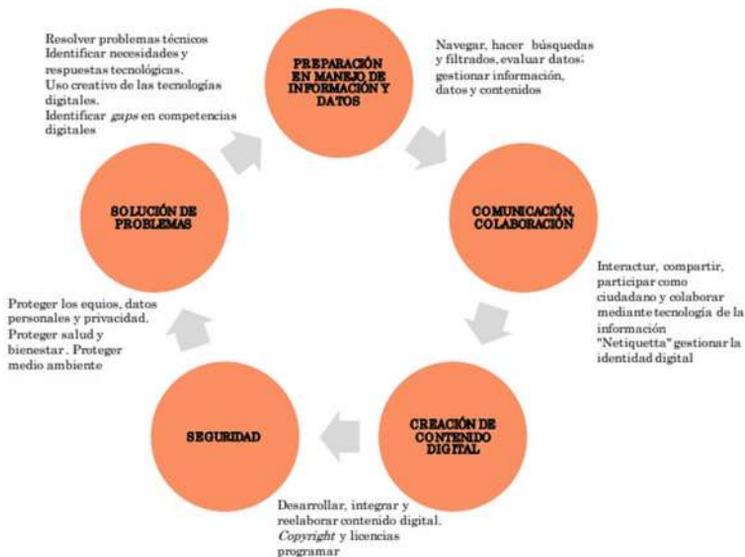
Desde las áreas correspondiente a la formación, se reconoce que es necesario también desarrollar en las personas competencias básicas o genéricas, que se relacionan con las habilidades generales que requieren los trabajadores para desarrollar funciones básicas en el área laboral, que se relaciona con la autonomía, con la capacidad de expresarse de forma escrita o con la comprensión lectora, por ejemplo. Por otro lado, muchos trabajadores activos requieren desarrollar otras competencias técnicas o específicas, que van orientadas a evidenciar la capacidad de los trabajadores de aplicar las competencias genéricas en un ámbito específico de su quehacer laboral, facilitando en este caso la adquisición y la generación de conocimientos para el profesional que se relacionen directamente con la digitalización y el teletrabajo (Peiró y Soler, 2020; Guzmán, 2017).

Las competencias digitales son competencias que, aunque principalmente refieren a competencias específicas, pues se orientan al desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con la tecnología,

algunas de sus habilidades se relacionan fuertemente con competencias básicas o transversales como las de comunicación y colaboración, solución de problemas, mientras que otras son puramente técnicas, siendo éstas las relacionadas con las TIC's como la preparación en manejo de información y datos, la creación de contenido digital y la de seguridad, en sus distintas dimensiones.

CUADRO N° 33

Modelo de competencias digitales



FUENTE: Peiró y Soler, 2020: 8.

Resulta en este sentido fundamental asegurar que los teletrabajadores posean o desarrollen todas estas competencias antes de comenzar a teletrabajar, ya que estos aspectos redundan tanto en el éxito de la implantación del teletrabajo relacionado con la productividad, como con otros aspectos psicosociales y de salud de los propios teletrabajadores y del resto del equipo, que va más allá del propio teletrabajador.

En países donde el teletrabajo no ha sido de uso generalizado o extendido, el dominio de las TIC's se convierte, por tanto, en una ventaja competitiva para las empresas porque cambia la cultura tanto de los empleadores como de los trabajadores. Mientras que falta de competencias

digitales de los trabajadores se convierte en una limitante para el desarrollo de las organizaciones, especialmente aquellas que sitúan su actividad económica en actividades donde éste se ha digitalizado en el contexto global, desarrollar procesos de formación dirigidos a la adquisición y el desarrollo de competencias digitales en sus trabajadores para trabajar eficazmente en ambientes tecnológicos puede constituirse en una ventaja competitiva. Para ello el teletrabajador debe ser capacitado más allá del manejo de herramientas ofimáticas, con contenidos dirigidos a un desempeño laboral exitoso en ambientes tecnológicos, como parte de las competencias laborales para desempeñar su trabajo.

80 Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características dentro de las organizaciones y/o mercados (Alles, 2002) y se hace necesario el establecimiento de un estándar de competencias laborales que permita determinar el comportamiento de las personas para que sean exitosas también bajo la modalidad de teletrabajo. Las competencias laborales para el teletrabajo deben definirse como una serie de características subyacente de un individuo que están relacionadas a criterios, como el conocimiento, desempeño y actitudes (Spencer & Spencer, 2008), pero en este caso deben considerarse aquellas que le permiten desempeñar su trabajo bajo esta nueva modalidad. Para identificar las competencias laborales del teletrabajo es necesario considerar, por tanto, los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto, los cuales derivan en tareas y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar sus funciones a través de las TIC's y también para organizar su trabajo de forma autónoma y flexible. De más está decir que se requiere tener presente el nivel educativo y su relación con el incremento de la productividad en la empresa, así como los incentivos económicos (Shevchuk *et al.*, 2015).

Corresponde a las áreas de gestión de personas analizar e identificar los puestos de trabajo que pueden ser desempeñados a través del teletrabajo, incluir estas competencias en los perfiles de cargos, evaluar las brechas existentes y diseñar procesos de formación para desarrollarlas en las personas y equipos que puedan optar por esta modalidad de organización del trabajo o que, aun sin ser teletrabajadores, deban interactuar con ellos al interior de la organización.

En términos generales, el teletrabajador debe de ser una persona disciplinada, constante, capaz de trabajar en un medio de contacto social reducido y gestionado a través de contextos virtuales, con una desarrollada capacidad de comunicación escrita y asertividad, con alta

autonomía y autocontrol para organizar el trabajo y conciliar los tiempos, con la formación y preparación adecuada a la actividad que va a desempeñar, con capacidad para saber automotivarse y no desanimarse, con facilidad en la toma de decisiones y resolución de problemas (autonomía), con habilidades tecnológicas más allá de las necesarias para su trabajo, con capacidad de planificación, adaptación a entornos tecnológicos cambiantes y autoaprendizaje (Alonso y Cifre, 2002).

CUADRO N° 34

Competencias del teletrabajador

81

ÁMBITO	COMPETENCIAS	
Del Saber	Competencias personales	Interés por aprender a utilizar nuevas tecnologías.
		Tener capacidad para aprender solo.
		Saber crear cosas mediante trabajo personal.
		Mantener el contacto profesional con los colegas.
		Ser autocrítico con el propio trabajo.
		Utilizar el apoyo de las instituciones.
		Soportar periodos de aislamiento.
		Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés.
Del Saber	Competencias técnicas	Saber usar programas básicos computacionales.
		Saber navegar por internet, usar el e-mail, utilizar una intranet.
		Proteger los equipos, datos personales y privacidad.
		Identificar gaps en competencias digitales.
		Saber resolver problemas técnicos.
		Identificar necesidades y respuestas tecnológicas.
		Proteger la salud.
		Comunicarse por videoconferencia y Chat. Tener una buena expresión escrita.

Saber hacer	Competencias profesionales	Organización.
		Disciplina.
		Capacidad de administrar el tiempo en casa.
		Elevada necesidad de logro.
		Responsabilidad y autonomía.
		Uso creativo de tecnologías digitales.
		Mantener el equilibrio personal y la autoestima.
		Ética, honradez y confidencialidad.
		Importancia de la prevención de riesgos laborales.
		Capacidad de análisis.
		Capacidad de resolver problemas sencillos en relación con las nuevas tecnologías.
Saber hacer	Competencias profesionales	Transferir conocimientos a situaciones nuevas.
		Saber comunicar con mensajes claros y concisos.
		Saber vender resultados.
		Realizar actividades socializadoras.
		Gestionar la identidad digital.
		Interactuar, compartir, participar y colaborar mediante tecnología de la información.
		Mantener las relaciones personales en espacios de trabajo virtual.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Martínez, 2012 y Peiró y Soler, 2020.

Sin embargo, es fundamental tener presente que la posibilidad de adoptar el teletrabajo depende también en gran medida aspectos estructurales y organizativos como la estrategia de la empresa, su modo de gestión o la incorporación de formas novedosas de organización de la producción y el trabajo, entre otros (Belzunegui, 2008). Hay organizaciones en las cuales el teletrabajo forma parte de la cultura hasta un punto tal, que éste es consustancial a la propia actividad y no se concibe el trabajo sin teletrabajo y son los propios líderes y directivos los que lo promueven e impulsan, mientras que en otras el teletrabajo es una excepción restringida a una excepcionalidad por las

características del trabajador, éste forma parte de un proyecto experimental o piloto y donde algunos líderes o directivos pueden llegar a obstaculizarlo. Entre estos dos puntos opuestos se encuentran la mayoría de las empresas que incorporan el teletrabajo (Libro Blanco Teletrabajo España, 2012).

En el teletrabajo ha de ser cuidadosa la selección de los trabajadores y de la convergencia entre los intereses personales éstos (incluido los microclimas sociales y familiares) con los intereses de la organización, por ello el acceso al teletrabajo debe ser una opción acordada por las dos partes (Sarramona y Vázquez, 1998). No todo trabajador puede ser teletrabajador, el teletrabajo requiere tanto un control psicológico del trabajo como la capacidad de justificar el tiempo libre y familiar. Estas habilidades de gestión del tiempo, a menudo solo se desarrollan con la experiencia de la vida (Satu, 2013), siendo especialmente recomendable para aquellos trabajadores que realizan desplazamientos largos para acudir al trabajo (Pasi Pyöriä y Tiina Saari, 2013), para las personas con problemas de salud y/o limitaciones físicas o para aquellas que poseen responsabilidades personales y familiares altas (OIT, 2017), especialmente asociadas a labores de cuidado.

83

LA FLEXIBILIDAD PARA LA CONCILIACIÓN

Como se ha indicado, uno de los aspectos fundamentales que caracterizan al teletrabajo, además del uso de las TIC's es la flexibilidad horaria y espacial que proporciona al trabajador. Esta flexibilidad en la organización del trabajo facilita a las personas la conciliación entre los requerimientos de sus familias y los de la propia organización, es decir, conciliar su vida laboral y personal, reduciendo el estrés del trabajo (Wiesenfeld, 2004) y aumentando el compromiso del trabajador con la organización (Grover y Crooker, 1995).

La conciliación se logra cuando un trabajador puede desarrollar de manera satisfactoria para sí y su entorno, sus roles familiares y laborales, al mismo tiempo que satisfacer demandas de carácter personal (Jimenez et. al., 2009). La relación entre teletrabajo y conciliación es ambivalente. Investigaciones han mostrado que la autonomía para gestionar el tiempo y lugar de trabajo pueden brindar una mayor conciliación, pero también difuminar los límites entre lo laboral y lo familiar, que en algunas personas suponen aliviar la carga de roles o

sobrecargarla todavía más, pudiendo significar la coexistencia conflictiva de ellos (Figueroa & Moyano, 2008). Esta ambivalencia es uno de los aspectos más controvertidos sobre el teletrabajo.

84 La falta de conciliación puede tomar la forma de una extensión desmedida de la jornada laboral o una constante preocupación por responder a responsabilidades y preocupaciones del hogar durante el tiempo destinado al trabajo. Los conflictos en relación a la conciliación pueden ser expresados en términos de tiempo (falta de tiempo para responder a las responsabilidades) o en tensión emocional (preocupación, estrés) (MacInnes, 2005). Un estudio de la OIT identificó los efectos que tienen diferentes modalidades de teletrabajo y mostró que quienes trabajan desde casa evidenciaron un mayor equilibrio entre vida laboral y personal que teletrabajadores bajo la modalidad itinerante. Sin embargo, también vieron afectada negativamente su salud y bienestar en general. Las modalidades parciales y ocasionales de teletrabajo mostraron un saldo más favorable entre ventajas e inconvenientes que las modalidades a tiempo completo. De forma complementaria, un reconocido estudio de Parasuraman y Simmers (2001) ya había observado que las personas que trabajan como independientes informan de niveles más altos de satisfacción en el trabajo que los dependientes, a la vez que también experimentan niveles más altos de conflicto en la interacción trabajo-familia y más baja satisfacción familiar que los dependientes.

La conciliación puede abordarse desde perspectiva objetiva o subjetiva (Puig, 2007), estando el primer caso enfocado en la cantidad de tiempo dispuesto para las actividades y, en el caso de la segunda, en la experiencia y satisfacción de las personas en relación con los roles, tiempos y demandas de cada dominio temporal, siendo el bienestar o malestar subjetivo (estrés, preocupaciones, cansancio, etc.) indicadores de la conciliación.

La literatura sobre distribución y uso del tiempo suele dividir el tiempo cotidiano en cuatro grandes categorías (Szollos, 2009): tiempo contratado, que incluye el tiempo utilizado en el trabajo remunerado como también en el transporte hacia el lugar de empleo; tiempo comprometido, que incluye trabajo doméstico, cuidados, compras y en general todo lo reconocido como “trabajo no remunerado”; tiempo personal o necesario, que refiere a las actividades biológicas (comer, descansar, etc.) y finalmente tiempo discrecional, que es el tiempo remanente o tiempo libre. Estas categorías son de carácter

excluyente y generan un modelo de suma cero que totaliza las 24 horas del día. Tener en consideración este aspecto es fundamental para analizar el impacto en la calidad de vida y en la salud que el teletrabajo puede tener en las personas, así como en la evaluación sobre el teletrabajo en relación a la calidad de empleo.

Se reconoce al teletrabajo beneficios directos en el rendimiento de los trabajadores, en la conciliación entre vida laboral y personal y en la salud y bienestar, aunque también impactos negativos sobre limitación de jornadas o acceso a protección social (Ipsen, 2020). Además, los parámetros globales indican que este modo de organizar el trabajo suele ser más ocasional que habitual, que se utiliza mayoritariamente entre los trabajadores de mayor estatus profesional y directivos y que, además, su probabilidad de uso es mayor entre los hombres que entre las mujeres, aunque éstas lo utilizan mayoritariamente como forma de trabajo regular desde el hogar. Un dato este último que permite sugerir que los modelos de vida laboral y familiar también influyen en la implantación del teletrabajo (Eurofound, 2015; OIT y Eurofound, 2017).

El mismo estudio que comparaba la experiencia del teletrabajo durante la pandemia en Dinamarca y Alemania, estimó que éste resultó desafiante tanto para los gerentes como para los trabajadores que adoptaron esta modalidad, llegando a considerarse entre los primeros que el trabajo se volvió significativamente más desafiante, debido a las nuevas tareas de la gestión a distancia (Adams-Prassl *et al.*, 2020). Según Eurofound (2020) más de las tres cuartas partes de los empleados de la UE declaran querer seguir trabajando desde casa al menos ocasionalmente, incluso sin las restricciones de COVID-19.

La propia diversidad y matices del teletrabajo, supone que éste no pueda considerarse como un todo, sino que es necesario tener en cuenta su tipología tanto para la gestión de la propia forma de organizar el trabajo, como a la hora de considerar los riesgos psicosociales que puede suponer para los teletrabajadores. Rubbini (2012) considera que hay una serie de aspectos que pueden implicar riesgos a la hora de teletrabajar: el control y autonomía en el trabajo, las relaciones sociales, la flexibilidad, la conciliación de la vida privada y laboral, el uso de las propias TIC's, las competencias requeridas, el desarrollo profesional y la regulación legal e institucional (Rubbini, 2012).

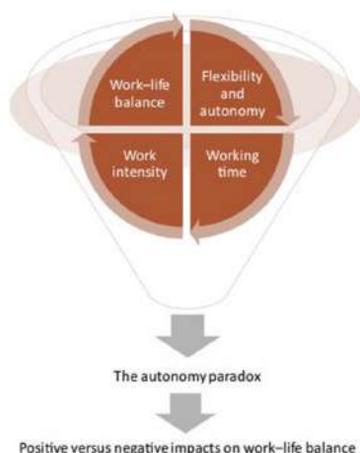
EL CUIDADO DE LA CALIDAD DEL EMPLEO Y LA SALUD DE LOS TELETRABAJADORES

Los efectos del teletrabajo en las personas dependerán de multitud de aspectos, tanto relacionados con las características psicológicas, las competencias y habilidades, las condiciones familiares, de salud o incluso modos de vida. Sin embargo, otros aspectos también se encuentran condicionados con las formas y estrategias que las organizaciones adoptan para promover esta modalidad de trabajo.

86

CUADRO N° 35

Factores que influyen en el impacto del teletrabajo en la calidad de vida



FUENTE: Eurofound, 2020.

Es relevante que los trabajadores sean capaces de encontrar el balance entre varias dimensiones (OIT y Eurofound, 2017), que correlacionan los tiempos y facetas tanto de la vida laboral como de la familiar, de forma equilibrada, a modo que les permitan sentirse realizados en ambos aspectos y la conciliación no suponga para ellos impactos en su salud física y/o profesional. Sin duda la posibilidad de una mayor autonomía en la disposición del tiempo y tareas por parte de los trabajadores también puede producir en ellos dificultades para racionar los tiempos de trabajo, especialmente los de descanso y desconexión, pudiendo afectar negativamente a su salud.

Es por ello que algunas organizaciones han tomado entre sus opciones sistemas de monitoreo, de regulación de los tiempos de disposición de sus teletrabajadores o garantizar horarios y tiempos de desconexión digital. Otras de las medidas implementadas han sido la de regular la intensidad del trabajo, pues la sobrecarga de trabajo puede ocasionar problemas de salud o afectar la calidad de vida de algunos teletrabajadores con niveles altos de autoexigencia pueden (Eurofound, 2020). Velar por todos estos aspectos formando a teletrabajadores y considerándolos en los modelos de gestión del empleo, asegura que los efectos del teletrabajo se centren en aquellos positivos para ambas partes de la relación laboral.

87

En una economía globalizada, el incremento de la competencia la fragmentación de las tareas y la tendencia hacia la externalización, puede ser motivos para que algunas organizaciones consideren que el teletrabajo puede ser un instrumento a través del cual pudiera ser posible aumentar la productividad laboral o reducir los costes. Varios estudios avalan estos aspectos positivos, sobre todo cuando el teletrabajo es una estrategia óptimamente evaluada y direccionada. Sin embargo, para ello se requiere que la organización tome en consideración una implementación cuidadosa, centrada en promover los aspectos positivos que el teletrabajo proporciona, es decir, que se dirija hacia la protección del empleo de calidad y hacia la generación de estrategias de trabajo sinérgicas y positivas entre los equipos de trabajo. A su vez, también es importante que tenga muy presente los aspectos negativos que esta modalidad de trabajo puede suponer y desde su conocimiento, elabore estrategias que pretendan eliminar o minimizar estos impactos adversos o no deseados.

BENEFICIOS E INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

Aunque a lo largo de este documento se han ido presentando aspectos positivos que se asocian al teletrabajo, a continuación, se presentarán los beneficios reconocidos al teletrabajo para los distintos colectivos (para los trabajadores, para las organizaciones y para la propia sociedad). Todos estos aspectos se han tenido en consideración por las organizaciones internacionales y los propios estados, a la hora de promover esta nueva modalidad de trabajo. El más fundamental ha sido la posibilidad de reaccionar cuidando la salud de las personas ante imprevistos

sanitarios como la pandemia global. Es por ello que durante 2020 el teletrabajo se haya favorecido en todos los países. Sin embargo, también se reconoce que el trabajo tiene otros aspectos que no son tan favorables y que requieren ser considerados y observados con especial atención para una extensión masiva de esta forma de organización laboral.

Entre los aspectos considerados como beneficiosos del teletrabajo se pueden enumerar los siguientes:

CUADRO N° 36

Beneficios del teletrabajo

88

BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES	BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES	BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD
Conciliación de la vida familiar y laboral.	Posibilidad de generar entornos laborales multi-culturales y diversos.	Distribución geográfica más equitativa de la población, disminución del éxodo rural e instrumento de desarrollo local.
Flexibilidad en la utilización del tiempo laboral para compatibilizarlo con otras actividades como estudios o actividades recreativas.	Desarrollo de los sistemas de gestión y estructuras organizativas.	Inserción laboral de colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión.
Ahorro de dinero y tiempo al reducir los desplazamientos diarios y en algunos casos vestimenta.	Incremento de la productividad de los empleados y de potenciar el talento a través de procesos integrados de equipo distribuidos geográficamente integrados en red, especialmente en las actividades más creativas.	Reducción de costes en desplazamientos, ahorro energético y mejora de emisiones contaminantes.
Impulso del acceso a formación en gestión <i>on line</i> del trabajador: aprendizaje continuo.	Promoción de la retención, fidelización, atracción del talento, especialmente de jóvenes y prolongación de la vida activa.	Descongestión de ciudades en horas punta y la pérdida de tiempo general por parte de los trabajadores.
Mayor autonomía profesional o independencia en el desempeño de las tareas.	Introducción el teletrabajo como palanca de cambio cultural del trabajo y nuevos estilos de liderazgo y dirección.	Mejora en inversión en redes y en conocimiento.

Incremento en la motivación y autorrealización, aspectos que influyen en la productividad.	Introducción de una cultura de organización flexible, que rompa con rigideces de jerarquía y de funcionamiento.	Equidad entre personas y territorios.
Acceso al mercado laboral de personas con dificultades de movilidad (personales y/o del entorno vital).	Posibilidades de crear un sistema de comunicación interno y externo propio, de tipo descentralizado.	Mayor dispersión territorial de empresas, especialmente pymes digitalizadas.
Reducción del desgaste tensional, cansancio, etc. asociado a largos desplazamientos.	Impulso a una nueva dimensión de RSE.	Apertura a nuevas formas de trabajo que se adaptan a las necesidades emergentes de las personas.
Reducción de riesgos de accidentes laborales, especialmente los de trayecto.	Mejora de la imagen institucional asociada a la sustentabilidad ambiental y a la inclusión/diversidad de trabajadores.	Aumento de la importancia de las tareas basadas en la información con respecto las estrictamente vinculadas a la producción.
Posibilidad de acceso a empresas y trabajos distantes del lugar de residencia ampliando las posibilidades de acceder a diversas colocaciones.	Aumento de la calidad general del trabajo realizado, al quedar vinculado más a criterios que a horarios.	Mayor inserción laboral de colectivos con restricciones de acceso como mujeres con hijos pequeños, presos, personas con discapacidad, etc.
	Reducción de riesgos de accidentes laborales, especialmente los de trayecto.	Disminución o al menos menor incremento, en los costes de mantenimiento de las infraestructuras.
	Reducción de costes en instalación y gastos fijos de oficinas.	Reducción de la emigración urbana a grandes ciudades.
		Desarrollo de la economía nacional, regional y local.
		Comunicarse por videoconferencia y Chat.
		Tener una buena expresión escrita.

FUENTE: Elaboración propia.

Se identifican como barreras al teletrabajo la cultura organizacional, el alto costo inicial de la infraestructura tecnológica, la falta de información

y formación sobre las tecnologías, así como los aspectos relacionados con la salud, referidos a la desconexión laboral y al aislamiento del trabajador.

Los inconvenientes del teletrabajo, por tanto, pueden visualizarse como:

CUADRO N° 37

Beneficios del teletrabajo

INCONVENIENTES PARA LOS TRABAJADORES	INCONVENIENTES PARA LAS ORGANIZACIONES	INCONVENIENTES PARA LA SOCIEDAD
En ciertas condiciones de exigencia el nivel de estrés puede aumentar.	La disminución de costos no es absoluta y depende de las situaciones concretas.	Posible marginación del teletrabajador de las estructuras generales de socialización, que pasan por las organizaciones laborales de las empresas.
Pueden surgir sensación de aislamiento y de dificultad en tomar	El aumento de la productividad no es tampoco un principio absoluto; en algunas actividades puede ser inferior, porque se introducen factores de distracción fruto del contexto familiar o social donde se trabaja.	Dependencia de la infraestructura comunicativa establecida, que puede plantear problemas técnicos de saturación, averías, interferencias, etc.
Puede surgir hostilidad entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores.	Peligro de perder la información confidencial.	Debilitamiento de los sistemas organizados convencionales (sindicatos) de defensa de los trabajadores.
Si no los costea la empresa, puede exigir gastos extraordinarios en acondicionamiento del domicilio o equipos informáticos.	Existencia de problemas técnicos derivados del sistema comunicativo.	
Pueden surgir problemas respecto la protección social en caso de accidente, enfermedad, incapacidad, etc.	Pérdida del control sobre el tiempo laboral, lo cual puede llevar a constatar un fracaso sólo al final del proceso.	
Puede afectar a aspectos relacionados con la calidad del empleo.	Pérdida de la posibilidad de aprendizaje por imitación y comunicación informal que acontecen en la empresa.	

Posibilidad de niveles de exigencia superiores a los convencionales.	Pérdida de la dinámica interactiva que entraña el trabajo en equipo, aunque se mantenga la estructura formal de trabajo compartido	
Dificultades de promoción y de tener un peso específico importante en la empresa.	El teletrabajo no está normado o, cuando existe, su regulación puede ser incompleta. Esto perjudica al empresario, quien puede no tener claro cuáles son sus atribuciones y limitaciones al respecto.	
Riesgo de “Libertad vigilada”, el sujeto puede ser controlado por el propio sistema tecnológico.	La desconfianza o resistencia que el teletrabajo puede generar en los trabajadores y en las organizaciones sindicales.	
Riesgo psicosocial en el trabajo relacionado con la duración, el nocturno o considerar horarios antisociales como los fines de semanas.	La disminución de la confidencialidad de la información.	
Riesgo psicosocial en el trabajo relacionado con factores relacionales, como la hostilidad entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores.	El equipamiento de los teletrabajadores puede ser excesivamente oneroso.	
Las TIC's aumentan la intensidad (exigencia, esfuerzo y complejidad) del trabajo, las exigencias emocionales y requerimientos de autonomía (en la tarea, en la anticipación del trabajo, en las competencias y el desarrollo cultural, en la autonomía colectiva o en la participación en las decisiones.		
El aislamiento o la incomunicación y la falta de interacción social e individualismo.		

Puede alterar los vínculos sociales en el trabajo, entre los trabajadores, entre el trabajador y la organización y entre la propia organización y el exterior de la empresa.

Puede generar conflictos de valor e inseguridad en la situación de trabajo.

FUENTE: Elaboración propia.

92

A la hora de evaluar la posibilidad de instalar el teletrabajo como una forma de organización del mismo tanto por parte de una organización como por parte de un trabajador independiente que preste servicios a una o varias empresas, es importante tener presente los aspectos anteriormente señalados, evaluar los impactos positivos y negativos de esta modalidad de empleo y especialmente tomar medidas para que los últimos puedan ser mitigados, de forma que la experiencia sea positiva y redunde en el beneficio de todas las partes.

LOS ASPECTOS FORMALES DE LA REGULACIÓN DEL ACUERDO DE TELETRABAJO ENTRE ORGANIZACIÓN Y TRABAJADOR

Uno de los consensos sobre la adopción de la modalidad del teletrabajo es que ésta ha de estar regulada. El primer aspecto regulatorio es definitivamente la normativa que le sea aplicable: ley, reglamento, convenio colectivo en cualquiera de sus niveles y, en última instancia, el contrato de trabajo, así como otras normas, reglas o pautas que pudieran ser aplicables. El propósito es que la regulación sea lo más completa posible y otorgue certezas a ambas partes (trabajador y empleador), aunque también hay experiencias que señalan que el teletrabajo es más exitoso cuando éste está menos protocolizado y regulado (Libro Blanco Teletrabajo en España).

Los acuerdos o convenios de teletrabajo entre los representantes de los trabajadores y las organizaciones debieran tener como contenido mínimo las siguientes materias (Libro Blanco Teletrabajo en España, 2012):

- a) Contenidos referidos a los marcos regulatorios (normas, convenios y contratos colectivos): Modalidad/es de teletrabajo y su definición.
- b) Expresión de voluntariedad de las partes.
- c) Identificación del marco normativo aplicable (nacional, sectorial u otro).
- d) Reversibilidad.
- e) Formación o acciones formativas.
- f) Medios materiales y/o virtuales a utilizar y responsable de su utilización y funcionamiento.
- g) Aspectos referidos a la seguridad y salud.
- h) Identificación de los gastos asociados y responsable de los mismos.
- i) Aspectos relativos a la confidencialidad y tratamiento de los datos.
- j) Mecanismo de control y seguimiento.
- k) Proceso de solicitud y aprobación.

El contenido referido a los contratos individuales que debe firmar cada trabajador, bien como anexo de un contrato ya vigente o como parte de su contrato laboral que considere el teletrabajo, ha de incluir:

- a) Modalidad de teletrabajo. Lugar, duración y jornada en caso de acordarse, destinada al teletrabajo.
- b) Aspectos relativos a la presencialidad, como reuniones en las oficinas de la empresa u otros.

- c) Voluntariedad. Aspectos relativos a la evaluación periódica de la modalidad.
 - d) Aspectos referidos a la prestación laboral y a la disponibilidad, incluyendo los relativos a la desconexión digital.
 - e) Métodos de trabajo, objetivos y medios.
 - f) Normativa aplicable que complementa el contrato individual.
- 94
- g) Otros aspectos relevantes para la prestación laboral que no considere la normativa, pero que son relevantes como por ejemplo el derecho a la participación y autonomía colectiva del trabajador.
 - h) Aspectos referidos a la seguridad y salud, así como autorización para las inspecciones de las condiciones, conforme las normas establecidas.

LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Las áreas que lideran el teletrabajo

Una de las principales barreras para el teletrabajo es la incapacidad de las jefaturas y supervisores para liderar el teletrabajo. Aunque no se han encontrado un número importante de estudios recientes sobre estos aspectos, Tapasco y Giraldo (2020) presentan un completo análisis de los argumentos expresados por los directivos en los estudios sobre las dificultades para la adopción del teletrabajo en las organizaciones:

En sus conclusiones señalan que, como principal dificultad para la aceptación del trabajo a distancia, es el desconocimiento entre directivos del concepto y de las políticas gubernamentales de fomento al teletrabajo. Si bien el teletrabajo se ha extendido de forma generalizada en la mayoría de las empresas y sectores a consecuencia del COVID-19, esa situación de excepcionalidad generalizada también ha impulsado a gobiernos y actores sociales a adaptar o modificar los

marcos normativos que habían estado regulando esta actividad. Es importante, por tanto, que estos aspectos sean conocidos para poder cumplir con toda la normativa aplicable de forma correcta en cada marco normativo específico y situación concreta.

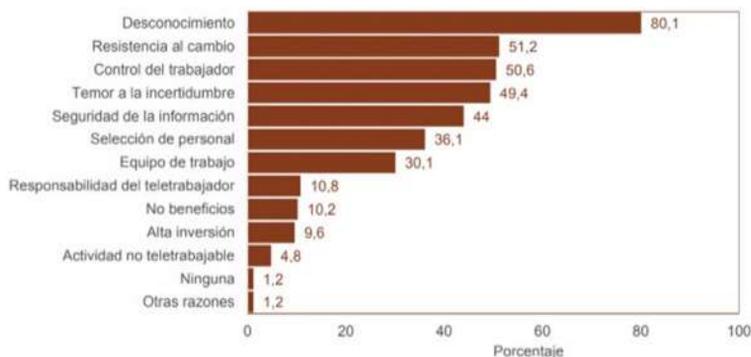
CUADRO N° 38

Argumentos referenciados por los directivos en las dificultades para la adopción del teletrabajo

DIFICULTADES	ARGUMENTOS
Pérdida de control sobre los teletrabajadores.	La separación física ocasionada por la realización del trabajo remoto genera dificultades en la coordinación y pérdida de control sobre los empleados.
Medición del desempeño de los teletrabajadores.	Dado que los métodos de valoración del desempeño tradicionales se basan en la supervisión presencial, se hace necesaria formas alternativas de evaluación que apunten al cumplimiento de objetivos.
Impacto sobre el equipo de trabajo.	Al no estar el empleado físicamente presente, se afecta sensiblemente la interacción con los colegas y supervisores.
Seguridad de la Información.	Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus residencias a dicha información.
Costos de implementación y acceso a las tecnologías.	Para el buen desarrollo de un programa de implementación es indispensable disponer de las herramientas tecnológicas apropiadas.
Selección de empleados aptos.	Un buen trabajador no es necesariamente un buen teletrabajador, es primordial que posea ciertas habilidades y conocimientos, así como buena disposición hacia el teletrabajo.
Rechazo entre los Empleadores.	Desconfianza hacia el comportamiento de los empleados por fuera de la supervisión física. Preocupación de que los desafíos de coordinación incrementen su carga laboral.
Resistencia al cambio de las estructuras organizacionales.	Implica un cambio de perspectiva en la cultura del trabajo tradicional soportada en la presencialidad.
Temor a la incertidumbre.	El desconocimiento sobre el concepto de teletrabajo y/o sus beneficios potenciales conlleva a tener recelo en su adopción.
Aspectos culturales.	Las dinámicas de adopción también se ven matizadas por aspectos culturales.

CUADRO N° 39

Dificultades señaladas como las más importantes para adoptar el teletrabajo



FUENTE: Tapasco y Giraldo, 2020: 156.

Entre las otras razones manifestadas se destacan algunas que aluden a aspectos de gestión administrativa por encima incluso de las barreras tecnológicas y de inversión. En torno a ellas se mencionan las posturas directivas hacia aspectos de tipo organizacional, la resistencia al cambio, el temor hacia la incertidumbre, la pérdida de control de los empleados o el riesgo para la seguridad. El estudio también señala la asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción en la información, la posible incidencia en la dinámica al interior de los equipos de trabajo y los cambios a realizar en los procesos de selección de personal para la detección de nuevos perfiles más acordes a esta modalidad laboral. En este sentido conviene señalar que, si la decisión de adoptar el teletrabajo supone la contratación de nuevos trabajadores, por encima de la formación en competencias digitales de los que ya tienen la organización, la organización debe tener en cuenta la pérdida de acervo de conocimiento relativa a los saberes informales o no codificables de la organización, especialmente en los equipos de trabajo. Este aspecto es fundamental a la hora de visualizar estrategias competitivas sobre todo en entornos estratégicos de incertidumbre.

Los autores detectaron marcadas diferencias entre los directivos de empresas que ya habían implementado el teletrabajo y los que no han considerado hacerlo hasta el momento, pues los primeros

realizaban con frecuencia capacitaciones en competencias informáticas para sus empleados, presentaban una alta disposición a cambiar su forma de trabajar, tenían mayor interacción ellos mismo con las TIC's haciendo uso de herramientas de almacenamiento en la nube y no encontraban mayores dificultades en monitorear las actividades de sus empleados cuando realizan su labor en forma remota. Además, los directivos ejercían liderazgos más participativos permiten la participación de sus empleados en la toma de decisiones laborales (Tapasco y Giraldo, 2020).

Por ello una de las áreas de la organización que desempeñan un papel más relevante a la hora de definir las prácticas del teletrabajo y la forma de organizar la formación requerida son las áreas de Recursos Humanos o de Gestión de personas. Especialmente si las personas de estas áreas están convencidas de que es posible utilizar la tecnología para realizar la actividad de los trabajadores independientemente de su ubicación, como elemento flexible de organizar el trabajo.¹⁸ Son los profesionales de las áreas de gestión de personas los llamados a poder identificar y evaluar las competencias que requieren los trabajadores y los equipos de trabajo para poder incluir este modo de organización flexible, así como apoyar en el desarrollo de las competencias en los distintos niveles y jerarquías, desarrollando acciones que permitan formar y promover el cambio de cultura de la organización.

Esta área será fundamental para el desarrollo de una política formal que dé claridad a los límites, y expectativas respecto al teletrabajo, en el diseño de anexos de contrato o documentación legal requerida que aborde temas que vayan desde la jornada laboral, las horas extras hasta aspectos de accidentabilidad laboral, siendo ideal la existencia de un reglamento interno que especifique las normas en relación a la modalidad/es que se podrán optar y los grupos o personas a los que se dirigirán, entre otros aspectos relevantes. También será responsable de definir junto con las áreas operativas el/los modo/s de la supervisión y el proceso de implementación. Para resguardar el clima en la institución se recomienda que previo a la definición de estos aspectos,

18. Barómetro de trabajo remoto. Grupo destinatario Responsables de la toma de decisiones del personal finlandés. El barómetro se realizó como una encuesta en línea el 26 de agosto. –entre el 5 de septiembre de 2013. 251 tomadores de decisiones de personal respondieron al barómetro. El barómetro fue realizado por la agencia de investigación Qualitem Oy en nombre de Microsoft Oy (Finlandia).

se recabe información o consulte a todos los actores relevantes (Peiró, 2016), especialmente a los representantes de los trabajadores.

En concreto, algunos de los aspectos relevantes que debiera considerar el reglamento que contenga la política de teletrabajo de la organización, son los siguientes:

- a) Delimitación del objeto y los fines del teletrabajo para la organización.
- b) Definición del teletrabajo y del concepto del teletrabajador.
- c) Grupos de acceso a teletrabajos y jefaturas.
- d) Condiciones de trabajo.
- e) Distribución de la jornada laboral y/o asignación tareas y responsabilidades.
- f) Equipamiento técnico y estructural y utilización de los medios electrónicos.
- g) Normas de seguridad y salud en el trabajo.
- h) Normas de seguridad de información y mantenimiento de equipos.
- i) Mecanismos de información y participación de los trabajadores.
- j) Formación.
- k) Criterios Valoración y Evaluación del Teletrabajo.

EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

Adoptar e implementar el teletrabajo entre las formas de organizar el trabajo en las empresas, supone que aquellas organizaciones donde el teletrabajo se introduce por primera vez, deban enfrentarse

a una serie de retos, cambio de mentalidad e introducir nuevas formas de relaciones laborales. Para enfrentar estos desafíos se requiere los niveles más altos de la compañía se encuentren comprometidos y que esta nueva modalidad sea consistente con la visión, misión y estrategia de la organización. Incluir el teletrabajo entre las formas de organizar el trabajo de las empresas ha sido una forma innovadora de trabajar con orientación a cumplimiento de objetivos (Pigini & Staffolani, 2019). Sin embargo, producto de la pandemia del COVID-19, se ha vuelto en una necesidad de modernización para la supervivencia de las organizaciones, especialmente durante las etapas de confinamiento por razones sanitarias. Aunque en un primer momento las estrategias adoptadas fueron motivadas por la urgencia y requirió en ocasiones altos grados de improvisación, es fundamental que las organizaciones generen procesos planificados para su adopción efectiva. En estos casos, se aconseja que la alta dirección de la organización designe un equipo que lidere el proyecto y sea el encargado de estructurar la metodología y la forma como se realizará el proceso.

CUADRO N° 40

Proceso para la instalación del teletrabajo en una organización



Fase 1: diagnóstico

El diagnóstico permite conocer el estado actual de la institución para identificar las barreras, los facilitadores y los beneficios que otorgaría el teletrabajo. Un buen diagnóstico debe considerar al menos cuatro dimensiones (Villafrade y Palacios, 2013): la jurídica, la tecnológica, la organizacional y la humana. La identificación de forma previa los obstaculizantes o barreras que presenta la organización para la

adopción exitosa del teletrabajo, permite considerarlos como parte de una aproximación estratégica global para la gestión del desempeño tanto del empleado como de la organización (Tapasco y Giraldo, 2020).

100 Conviene prestar especial relevancia aspectos socioculturales como los estereotipos sobre el teletrabajo, a cultura de la presencialidad, a las características de liderazgo de las jefaturas, las áreas de negocio e incluso de los propios países, así como a la adhesión hacia la innovación y la adopción tecnológica o la resistencia al cambio de los trabajadores, así como la dependencia tecnológica que tienen éstos del servicio de soporte, pues los modos de soporte técnico también cambiarán al igual que los requerimientos de tiempos de solución. Otros aspectos relevantes son las reticencias de los departamentos financieros o áreas financieras de hablar de inversión y su retorno y no de coste, pues la instalación del teletrabajo requerirá considerar aspectos técnicos relacionados con la instalación de infraestructuras en los domicilios u otros (mobiliario, PC, conexiones a internet, telecentros de la empresa o acceso a estas infraestructuras previo pago de las instalaciones, etc.).

Por el contrario, son facilitadores del teletrabajo la cultura abierta a la innovación, especialmente la tecnológica o digital, al trabajo coordinado o colaborativo a través de equipos de trabajo especialmente diversos o multidisciplinarios, los espacios donde se generan altos niveles de compromiso. También son aspectos que benefician la instalación del teletrabajo contar con equipos de alta cualificación, autonomía y que habitualmente suelen trabajar con tecnologías de la información y comunicación, así como aquellos donde se valora la calidad de vida cotidiana y la conciliación entre vida laboral y personal, sin distinciones de género. Las empresas donde están instaladas estrategias de responsabilidad social empresarial que se relacionan tanto con estos aspectos sociolaborales como con aquellos referidos a la sustentabilidad del medioambiente, también son espacios propicios para incluir el teletrabajo en algunas de sus distintas variedades, como un modo de organización del trabajo.

Fase 2: diseño de una estrategia

Los aspectos más relevantes para el teletrabajo en las organizaciones que deben considerarse a la hora de diseñar una estrategia para la implementación del teletrabajo son los siguientes:

a) **Cultura:** Las culturas latinas y/o mediterráneas el trabajo está más provisto de aspectos socio-afectivos que otras culturas como las anglosajonas o centro-europeas, aspecto que complica el Teletrabajo. Por ello el teletrabajo en estas zonas geográficas deben establecer ciertos valores que mitiguen estos efectos y promuevan el ámbito social, la colaboración, la gestión y la visibilidad del trabajo. Son especialmente relevantes en el nuevo escenario del teletrabajo la colaboración, la dirección orientada a objetivos y la diversidad y éstos deben operativizarse de forma tangible en la organización, en los roles del directivo y de los empleados. Entre los aspectos que conforman la “cultura del teletrabajo” producción en base a objetivos, capacidades como la transdisciplinariedad, trabajo colaborativo y autodisciplina.

101

b) **La colaboración:** Es un valor y una práctica crítica para el entorno del teletrabajo, pues supone la disponibilidad y disposición a contribuir de toda la organización y de los *partners* de negocio. La cultura colaborativa requiere de una plataforma de colaboración que integre las funcionalidades operativas y otorgue valor adicional al negocio a través de la generación de sinergias de conocimiento que promueva la innovación.

La colaboración como valor y como práctica va más allá del trabajo en equipo, supone una posición activa de todos los trabajadores en forma diaria, adelantándose a las necesidades del otro, aportándole conocimiento y nuevas ideas e integrando las otras ideas y personas de dentro y fuera de la organización. Capitalizar el conocimiento y desarrollar verdaderas sinergias de aprendizaje y creación de nuevas soluciones en los propios equipos de trabajo y más allá de estos, en las líneas de negocio y con los *stakeholders*.

c) **Liderazgo del directivo:** Debe ser realizado a través de las “actuaciones” en primera persona del modelo de teletrabajo. Todos los miembros de la organización deben saber “qué esperar” y “cómo fomentar” dichos valores. Los sistemas de liderazgo en entornos virtuales, suponen un cambio de la cultura de la presencialidad hacia la autonomía del trabajador

en la distribución de horarios de trabajo, así como el respeto al derecho a la desconexión digital. Será fundamental el liderazgo compartido donde cada trabajador ha de tener claro su marco de trabajo, debiendo este ser acordado previamente con la jefatura y donde ésta otorgue autonomía para poder tomar ciertas decisiones rápidas en un entorno cambiante. Los líderes de los equipos deben promover la cultura basada en la gestión y en la orientación a resultados, pues ésta es indispensable para el entorno de Teletrabajo.

- 102
- d) **El sistema de gestión:** En las organizaciones donde existe un Sistema de Gestión y Evaluación de Desempeño producto de una cultura y estilo de dirección orientada a los resultados y un modelo de Gestión por Competencias, la formación debe estar orientada a favorecer un perfil de empleado con habilidades de “gestor” de su propia labor. Ello es indispensable para el teletrabajo. Se deben desarrollar habilidades dirigidas hacia la planificación y la gestión, para que el trabajador se sienta “propietario” de su trabajo y del cumplimiento de sus metas. Ello revertirá en una mayor satisfacción laboral y compromiso con la organización.
 - e) **Diversidad e inclusión:** El reconocimiento y aprovechamiento de la diversidad a través de la gestión de la inclusión como valor cultural suponen que los trabajadores adopten una mentalidad global, abierta al cambio y sean capaces de tomar conciencia de esta potencialidad y así aprovechar las sinergias de las diferencias. Esto requiere llevar a cabo programas y políticas específicas que permitan gestionar la diversidad e inclusión que se sitúe en la valoración de las diferencias y fomente la contribución de todas las personas a través de las tecnologías y del teletrabajo, facilitando la comunicación, las distintas formas de trabajar, de toma de decisiones, de gestión de horarios y de gestión del trabajo en distintos contextos.

COMPONENTES DEL MODELO DE TELETRABAJO PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA

Tras el análisis del entorno del teletrabajo, es necesario plantearse qué tipo de trabajos y perfiles podrían ser elegibles para esta modalidad de organización del trabajo. Junto a ello estudiar las circunstancias más habituales en las que se desarrolla la actividad del puesto, analizar los escenarios en los cuales el trabajo se puede llevar a cabo (las tipologías de teletrabajo), analizar los tiempos razonables bajo la modalidad de teletrabajo en la organización, el área, el puesto y el perfil de teletrabajador.

Un aspecto fundamental será identificar la tecnología requerida para instalar y potenciar el teletrabajo, de forma que ésta sea la más efectiva con menos recursos. Cubre un ámbito científico y tecnológico campo de considerable alcance, que abarca el estudio, diseño, gestión y aplicación de comunicaciones redes, así como servicios de transporte, almacenamiento y procesamiento de cualquier tipo de información como: datos, voz, video, entre otros. Eso incluye el análisis y diseño de tecnologías y sistemas de conmutación. La computación en la nube permite a los consumidores y empresas administrar archivos y utilizar aplicaciones sin tener que estar instalado en el computador. La telemática ofrece comunicación y posibilidades de información, tanto en el trabajo como en hogar.

A veces estos aspectos se analizan con la ayuda de expertos o con la asesoría del propio departamento de tecnología, quienes ayudarán a identificar la mejor opción. Se recomienda un adecuado soporte y capacitación de TIC's por parte de la institución, debido a la centralidad que estas herramientas tienen bajo esta modalidad. Algunas prácticas que pueden contribuir a una mejor aplicación del teletrabajo pueden ser brindar equipos o dispositivos por parte de la organización, asegurando así que éstos cumplan los requisitos técnicos para su óptima realización (Martínez, 2012).

Se deben determinar cuáles son las capacidades requeridas para el uso de esa tecnología y si existen barreras de percepción por parte de los empleados, los directivos, inversores o socios y, además la inversión y tiempo que se requiere para planificar la iniciativa en atención a criterios de realidad, incluyendo si existe una situación futura que se presenta especialmente favorable para ella o que sería adversa.

Otro aspecto relevante es el análisis de la infraestructura a través de la cual es posible que el trabajador pueda realizar su actividad de

teletrabajo. Como se ha señalado una forma habitual de teletrabajo es la realizada desde el hogar. En la actualidad y especialmente a partir del COVID-19 se han identificado situaciones que pueden ser facilitadores y otros limitantes, pero, en cualquier caso, se deben presentar escenarios que evalúen las alternativas también bajo los criterios de usabilidad y sencillez, factores que marcan la diferencia al utilizar en forma masiva las herramientas tecnológicas para la instalación del teletrabajo de una forma extendida. En este aspecto ya se conocen distintas experiencias exitosas y habituales en estas modalidades de organización del trabajo.

Infraestructura para el teletrabajo

INFRAESTRUCTURA	DEFINICIÓN
Oficinas híbridas o “work hubs”.	Pequeñas oficinas locales bien equipadas con sistema de conectividad, en las que se ofrece la posibilidad de trabajar en forma discontinua a teletrabajadores de distintas empresas residentes en la zona cuando su actividad requiere telepresencia o simplemente cuando necesitan relacionarse o trabajar en compañía de otros.
Oficinas satélites, “telecentros”, “cottages center” (Inglaterra).	Centros utilizados por varias personas de distintas empresas, que disponen de recursos compartidos, que además serán los mismos servicios que posea la organización central. Ofrecen servicio de internet y de ofimática, en muchos casos de forma gratuita o a bajo coste y permiten al trabajador, teletrabajar en algunos momentos, no desde su domicilio. Están especialmente concebidos para entornos rurales y se sitúan en pequeños municipios. Suelen ser centros públicos y habitualmente de carácter municipal, sino desde un centro público, habitualmente de carácter municipal, lo que puede requerir cierta inversión.
“Telecottages” (Inglaterra).	son promovidos por una empresa de teleservicio, que comercializa servicios de información y comunicación (telesecretaría, servicios telefónicos y telemáticos, teleformación, teletraducción, ...). Telecentros con servicios tecnológicos cedidos gratuitamente o a un bajo coste como alquiler y ubicados en granjas, pueblos pequeños, ayuntamientos, escuelas públicas... en definitiva en zonas rurales. Con estos Telecottages han conseguido retener a la población autóctona y atraer a la población más preparada. Se dedican, principalmente, a tareas comerciales, presentando sus informes, ofertas y pedidos por medios electrónicos sin desplazarse a la sede de su empleador.

Oficina local de teletrabajo (en compartición) o WORKHUB

Oficina de servicios en donde se reúnen medios avanzados de proceso y telecomunicación, que pueden ser compartidos por empleados de diferentes compañías o por trabajadores independientes, compartiéndose las inversiones y gastos de mantenimiento que de forma individual no se podrían afrontar.

Se trata de hacer uso de un espacio de trabajo flexible que ofrece un servicio de "oficina cuando sea necesario" a microempresas modernas y trabajadores móviles, incluidos los que están en casa. Estas instalaciones compartidas, a disposición de los usuarios, por lo general incluyen escritorios que se pueden reservar, espacios para reuniones formales e informales, banda ancha de alta velocidad y equipos técnicos costosos o que requieren mucho espacio. Los Workhubs permiten a sus miembros acceder a instalaciones profesionales, con frecuencia u ocasionalmente, según les convenga. Esto les permite hacer un uso inteligente del espacio, sirviendo a más usuarios de negocios que podrían albergar las oficinas tradicionales.

Proporcionan un entorno que facilita la colaboración empresarial y la creación de redes, con el intercambio de ideas y servicios entre sus miembros y así sentirse menos aislados. Muchos ofrecen asesoramiento empresarial, actuando como incubadora de nuevas empresas, y formación de habilidades profesionales,

105

FUENTE: elaboración propia.

Otros aspectos que resultan relevantes considerar en la planificación estratégica son:

- a) **Plan de formación:** El desarrollo de habilidades propias para la introducción del teletrabajo es necesario tanto para los teletrabajadores como las otras personas que trabajan con ellos a distancia. Es necesario abordar el desarrollo de las competencias digitales, incluyendo la preparación específica para el dominio de la tecnología de la comunicación a la que se vincula el teletrabajo y la concerniente al tipo de socialización que comporta o deja de proporcionar (Sarramona y Vázquez, 1998). Por ello se requiere diseñar un proceso de aprendizaje que considere las herramientas tecnológicas, las circunstancias del teletrabajo y la gestión de sus oportunidades y desafíos. Necesitan optimizar su aprendizaje del proceso de comunicación y trabajo remoto, facilitando la conciliación y la productividad.

- b) Plan de comunicación interna y externa:** Es necesario establecer una estrategia de comunicación del teletrabajador como un cliente más al interior de la organización, pues ello tiene incidencia en la productividad de la empresa y en el entorno de los empleados, que es fundamental para el desarrollo del teletrabajo. Este diseño de comunicación debe tener un planteamiento global y considerar tanto a los trabajadores como a los compañeros de trabajo. En un entorno virtual es clave trabajar la transparencia, la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace y el nivel de involucración del total de los empleados.

La información por parte de la empresa en los aspectos referentes a las metas en el corto, mediano y largo plazo es fundamental y el hecho de que ésta llegue a todos los niveles de responsabilidad para que cada equipo y cada trabajador pueda contribuir con su visión a las barreras y facilitadores que influyen en el logro de estas metas generales, incluso haciendo llegar propuestas que enriquezcan la visión de la compañía o institución en su mercado. Además, cada trabajador debe conocer su contribución al equipo y a la organización, así como su rol en el proceso de gestión para obtener los resultados.

A partir del diagnóstico, se requerirá diseñar o elaborar una estrategia que permita establecer un plan de desarrollo del teletrabajo en la organización. Una de las estrategias habituales para implementar el teletrabajo y que en general se ha fomentado como buena práctica, ha sido la de implementarlo de forma gradual y a través de un plan piloto que posteriormente se puede hacer extensible de forma progresiva al resto de la organización. En cualquier caso, es recomendable que la estrategia considere una instalación progresiva a partir de criterios entre los cuales se pueden considerar área de la organización, perfiles profesionales, características personales que permitan focalizar como trabajadores con responsabilidades de cuidados, con discapacidad o con dificultades de movilidad, entre otros aspectos, que no tienen por qué considerarse excluyentes.

- a)** Identificar el área de la organización o los tipos de colectivos que se incluirán en el proyecto piloto, prestando atención

en que esté conformado por las personas más idóneas para ello, pues ello influirá en el éxito o fracaso de la iniciativa, que debería medirse en relación a los beneficios institucionales que persigue el teletrabajo y en la satisfacción de los teletrabajadores, sus jefaturas o supervisores, los compañeros de trabajo, así como las otras áreas de la organización. Es necesario que los beneficios que se espera para la organización se puedan identificar y concretar en aspectos específicos del proyecto piloto. Se requerirá, por tanto, establecer indicadores de mediano, corto y largo plazo.

- b) Identificar las barreras, junto con las posibles “soluciones” para salvarlas o paliarlas, los facilitadores y los beneficios que otorgaría el teletrabajo.
- c) Determinar, a partir de estos aspectos anteriores, el proceso de puesta en marcha y seguimiento del programa piloto.

107

Fase 3: implementación, gestión y monitoreo

En las primeras fases de implementación, la supervisión y evaluación permanente de la modalidad, considerando la envergadura de este tipo de modificaciones y los efectos singulares según la realidad de la institución. En términos generales, se aconseja que la implementación progresiva a través de perfiles de trabajadores, equipos o proyectos piloto, siendo esta última la modalidad que se aconseja en la mayoría de los documentos elaborados a partir de la experiencia de las empresas que han instalado el teletrabajo. Para ello se identifican los siguientes pasos:

- a) Implementar el plan piloto.
- b) Identificación de necesidades de ajustes según los parámetros e indicadores de seguimiento establecidos en la programación del plan piloto.

Fase 4: evaluación del plan piloto y estrategia de difusión

El plan piloto debe ser evaluado para a partir de la experiencia poder diseñar una estrategia de ampliación o difusión al resto de la organización. El proceso de evaluación del plan piloto en la organización ha de considerar tres ámbitos fundamentales:

- a) **Los costes:** en términos de infraestructura tecnológica de la empresa y de los teletrabajadores, accesos remotos, soporte técnico, formación del personal.
- b) **El esfuerzo:** determinado por la valorización del tiempo que se requerirá en el diseño de políticas y en la provisión del marco requerido para la implantación del Teletrabajo (documentos de políticas, análisis documental, diseño de puestos, proceso de formación, etc.)
- c) **Los beneficios:** en la compañía, en el entorno, en los trabajadores actuales y potenciales (incluyendo los aspectos de inclusión y diversidad), en espacio de trabajo, en accidentes laborales, desplazamientos diarios y de mayor duración, etc.

A partir de estos aspectos, se sugiere realizar un análisis referido a las partidas de ingresos y gastos.

PROSPECTIVAS DEL TELETRABAJO

Desde hace varias décadas el teletrabajo viene extendiéndose en todo el mundo como una nueva forma de organizar el trabajo a través del uso intensivo de las TIC's. Muchos países han logrado una alta penetración de internet y la población utiliza diariamente herramientas tecnológicas como el internet o los computadores, especialmente en las zonas urbanas. No obstante, la adopción de esta forma de trabajo ha sido disímil entre personas, actividades económicas, países y regiones, debido tanto a las características del propio trabajo a realizar, las competencias digitales de los teletrabajadores o la cultura de trabajo de personas y lugares. Países desarrollados como España o incluso Alemania, han presentado hasta 2019 bajas tasas de teletrabajadores.

La pandemia de COVID-19, sin embargo, ha relevado el teletrabajo como la mejor forma de poder mantener la actividad económica y el empleo ante imprevistos sanitarios. Muchos países han adaptado en los últimos meses sus marcos regulatorios para facilitar el teletrabajo durante la pandemia y también para promoverlo como instrumento de competitividad en el mediano y largo plazo, considerándolo como estratégico para insertar su economía en la era digital. Nuestro país no es una excepción, aunque es necesario que ésta se acompañe de una estrategia.

El teletrabajo puede ser una condición previa importante para la sostenibilidad, la inclusión sociolaboral, para favorecer la conciliación de vida laboral y familiar, para promover el desarrollo equilibrado de los territorios y para favorecer el crecimiento empresarial, la inclusión en nuevos mercados y la innovación. Algunos estudios relacionan el teletrabajo con mayor productividad y salarios promedio más altos. Se espera que a medida que los procesos productivos incorporen mayor tecnología, las posibilidades de adopción del teletrabajo la interior de las industrias, aumenten, aun en aquellas asociadas a los servicios personales o a los recursos naturales. En términos generales los trabajos que presentan muy baja o nula posibilidad de adoptar el teletrabajo se relacionan con aquellos que requieren menor cualificación y reciben ingresos más bajos.

En general, los trabajadores con acuerdos de teletrabajo (la mayoría son trabajadores de mediana y alta calificación), suelen tener mejores perspectivas de carrera, un mayor nivel de compromiso, aunque este aspecto que en principio se puede considerar como positivo, está parcialmente relacionado con horarios de trabajo más largos, afectando negativamente en su calidad de vida y en algunos casos impactando en su salud. No todos los trabajadores se benefician por igual del teletrabajo. En Europa aproximadamente una cuarta parte de los teletrabajadores experimentan condiciones de empleo precarias (como inseguridad laboral, bajos ingresos y falta de perspectivas), y esto incluye trabajadores de mediana y alta calificación. Las cifras que reflejan este estudio hacen pensar que en otras regiones donde la cultura de las relaciones laborales es menos desarrollada, las cifras pueden llegar a ser mucho más elevadas, si no se toman por parte de todos los actores sociales, medidas que permitan mitigar estos efectos no deseados.

El teletrabajo tiene aspectos positivos y negativos en personas, organizaciones y la propia sociedad. Investigadores e instituciones internacionales como la OIT o Eurofound, han analizado las condiciones de teletrabajo para extraer conclusiones que permitan direccionar su

implantación de modo que se aprovechen sus aspectos positivos a la vez que puedan controlarse o eliminarse los impactos negativos que puede tener en las personas y las sociedades. Muchos de estos estudios son recientes y se han realizado durante este último año, lo que permite acceder a información de calidad, aunque se requiere estudios locales que nos permitan conocer la realidad nacional y otorguen luces para la elaboración de estrategias exitosas para su adopción.

BIBLIOGRAFÍA

110

- » ACHS (2020) *Encuesta Mercado Laboral y Teletrabajo*. Santiago.
- » Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M. y Rauh, C. (2020). *Tareas laborales que se pueden realizar desde casa: evidencia de variaciones dentro y entre ocupaciones e industrias*.
- » Albrieu, R. (2020). *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19*. Buenos Aires: CIPPEC.
- » Álvarez, P. *Teletrabajo en la Experiencia Extranjera. Los casos de Argentina, Brasil, Bélgica, Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Italia y Portugal*. Asesoría Técnica Parlamentaria. SUP, (117212).
- » Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*; Ediciones Granica S.A.
- » Alonso, M. B., & Cifre, E. (2002). *Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología*. Papeles del psicólogo, (83), 55-61.
- » Arellano, G. (2018) *Estado del Arte sobre Legislación Laboral y su aplicación al Teletrabajo*. Universidad Alberto Hurtado; Santiago.
- » Banco Central (2020) *Informe de Política Monetaria*, Santiago.
- » Belzunegui, A. (2008). “Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública”, *Revista Internacional de Organizaciones* (RIO), 1, 129-148.

- » Blanco, L., & Blanco, L. (2012). *El ABC del teletrabajo en Colombia*. Corporación Colombia Digital. Bogotá.
- » Brindusa Dana, A., Cozzolino, M., & Lacuesta Gabarain, A. (2020). “El teletrabajo en España”. *Boletín económico/Banco de España* [Artículos], N° 2, 2020.
- » CADEM (2018) *Estudio de Opinión Pública: Teletrabajo*. Santiago.
- » CNC (2020) *Estallido Social y COVID-19: Impacto de una crisis sin precedentes en el sector en la voz de sus protagonistas*. Santiago.
- » Familia, F. M. (2012). *El Libro Blanco del Teletrabajo en España*.
- » Fernández Marín, A.M., Riquelme, P. y López, M. (2020). “El enfoque de los mercados de trabajo segmentados: origen y evolución”, *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 38(1), pp. 167-187.
- » Fundación Chile (2020) *Encuesta Engagement y Teletrabajo en Contexto de COVID-19*; Santiago.
- » Fundación Más familia (2012) *Libro Blanco del Teletrabajo en España*. Del teletrabajo a domicilio a los *e-workers*. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo remoto.
- » Grover, S. & Crooker, K. J. (1995). “Who appreciates family-responsive human resource policies: The relationship of work-family policies on organisational attachment of parents and non-parents”. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- » Henríquez, H., Cardenas, A., Selamé, T. (2005) “Trabajo a distancia en el Siglo XXI: Tres miradas sobre el Teletrabajo”. *Cuaderno de Investigación* N° 26. Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.
- » Heriquez, H., Riquelme, V. (2001) “Trabajadores a Control Remoto”. *Cuaderno de Investigación* N° 9; Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.

- » INAPI (2018) *Informe de Evaluación de la experiencia de teletrabajo*. Ed. Instituto Nacional de Propiedad Intelectual; Santiago.
- » ITALAC (2017) *Primer Informe Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Ed. Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina.
- » Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). “Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida”. *Universum (talca)*, 23(1), 116-133.
- » MacInnes, J. (2005). “Equilibrio entre la vida personal y laboral y la demanda de reducción de las horas de trabajo”. Evidencia de la Encuesta *Británica de Actitudes Sociales 2002*. *Revista Británica de Relaciones Industriales*, 43 (2), 273-295.
- » Morales, G., Romanik, K. (2011) *Una mirada a la figura del teletrabajo*. Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.
- » Navarrete, J. (2014) El teletrabajo, ventajas e inconvenientes. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 93, 45-70.
- » OCDE (2020) *Apoyar a las Empresas y Personas para combatir el COVID-19: opciones para una respuesta inmediata en materia de empleo y política social*. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).
- » OIT (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. 1ra. ed. Buenos Aires: Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina.
- » OIT (2017) *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Publications Office of the European Union; Luxembourg.
- » OIT (2020) *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía Práctica*. Ed. Organización Internacional del Trabajo; Ginebra.

- » OIT (2020b) *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe. Nota Técnica*; Panorama Laboral en tiempos de COVID-19.
- » Ojala, S. (2013). “Trabajos en superficies inclinadas. Interpretaciones del trabajo como ámbito de vida para emprendedores a domicilio y asalariados”, *Janus* 3/2013.
- » Parasuraman, S. y Simmers, CA (2001). “Tipo de empleo, conflicto trabajo-familia y bienestar: estudio comparativo”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22 (5), 551-568.
- » Peiró, J., Soler, A. (2020) *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. Valencia.
- » Puig, J. (2007). *El sector financiero y su mercado de trabajo desde la apertura económica*. Colombia: CLACSO.
- » Pyöriä, Pasi y Saari, Tiina (2013). El teletrabajo puede salvar carreras. Proyecto de investigación SPACE de la Academia de Finlandia.
- » Randstad (2020) *Teletrabajo en pandemia y clima laboral*; Santiago.
- » Randstad (2020b) *Mercado Laboral y Coronavirus: Teletrabajo y productividad*; Santiago.
- » Ruiz, R. (2015) El Teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile. *Revista de Derecho Universidad San Sebastián*. Vol. 21, N° 1, 1-9.
- » Salazar, C., Pacheco, L. (2006) Teletrabajo en Chile: El caso de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI) *Revista de Ingeniería Informática*, Vol. 13, N° 1. 1-14.

- 114
- » Sarramona, J. y Vázquez, G. (1998). “El teletrabajo. Sus implicaciones sociales y para la formación. El teletrabajo como expresión del desarrollo tecnológico”. *Medios de comunicación y Educación Superior*. 113-128.
 - » Shevchuk, A., Strebkov, D., & Davis, S. N. (2015). Educational mismatch, gender, and satisfaction in self-employment: The case of Russian-language internet freelancers. *Research in Social Stratification and Mobility*, 40, 16-28.
 - » Sierra Benítez, E.M. (2013). “El estado actual del teletrabajo en la Unión Europea”. *Boletín ADAPT*, 18, 1-2.
 - » Soto, T., Vera, C., Fuenzalida, J., Díaz, R., Darville, P. (2018) Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación. *Serie Centro de Sistemas Públicos (CSP)* N° 16.
 - » Szollos, A. (2009). “Toward a psychology of chronic time pressure: Conceptual and methodological review”. *Time & Society*, 18(2-3), 332-350.
 - » Tapasco-Alzate, O. y Giraldo-García, J. (2020). “Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo”, *Información Tecnológica*, Vol. 31(1), 149-160. En <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>.
 - » UC (2020) *Estudio longitudinal Empleo COVID-19: Datos de Empleo en la vida real*. Informe del Centro de Encuestas y estudios longitudinales. Santiago.

Páginas web consultadas:

- » <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-75151.html>
- » <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/05/Teletrabajo-PM-CLADv2.pdf>
- » <https://www.eurofound.europa.eu/es>

Diagnóstico del teletrabajo en los sectores de comercio y servicios para el desarrollo laboral de trabajadores en la Región Metropolitana

ANA MARÍA FERNÁNDEZ

LA EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO EN PANDEMIA

115

EN CHILE, EL CONTEXTO SANITARIO HA OBLIGADO A redefinir los modos de producción de las empresas, afectando transversalmente a todos los sectores productivos. Según datos de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), el 95,5% de las empresas ha adoptado mecanismos de trabajo no presencial, y el 81,3% reconoce haber implementado teletrabajo a raíz del COVID-19 (ACHS, 2020). La presente encuesta muestra una baja dispersión por rubro, tamaño de empresa y región geográfica. En consecuencia, la adaptación empresarial evidencia una transformación cultural en materia de teletrabajo, incentivando medidas de protección tales como la disminución del desplazamiento hacia lugares de trabajo y la reducción del contacto físico (OCDE, 2020).

En cuanto al segmento ocupado que opera en modalidad de teletrabajo,¹⁶ el 24,9% declara haber realizado al menos una hora de teletrabajo durante la última semana de mayo, lo cual equivale a 1,8 millones de personas (UC, 2020). Este escenario permite visibilizar la existencia de barreras que limitan las oportunidades de acceso a la modalidad de teletrabajo, entre las cuales destaca la naturaleza de los sectores, rubros y departamentos (Icare, 2020).

De este modo, solo el 46% de las empresas ha implementado trabajo no presencial para la totalidad de sus trabajadores,

16. La Internacional Telework Academy (2017) estima que 12,6 millones de trabajadores opera bajo modalidad de empleo no presencial. En Chile no existen estadísticas oficiales del número de personas que ejercen teletrabajo, pero existen estudios que proyectan un total de 500,000 personas desempeñándose bajo esta modalidad (5G Américas, 2017).

corroborando dificultades para la adaptabilidad de oficios más intensivos en mano de obra (ACHS, 2020). En definitiva, el proceso de implementación de la modalidad remota ha debido enfrentar desafíos asociados al marco normativo, la cultura organizacional, el diseño de procesos de trabajo, la brecha digital y el acceso a las nuevas tecnologías de la información (ITALAC, 2017).

En este marco, estudios recientes sostienen que el 54% de los trabajadores que opera desde su hogar ha aumentado su carga laboral (Randstad, 2020). Asimismo, el 79% de las personas reconoce dedicar más horas al trabajo que antes, mientras que un 70% ha sufrido de estrés debido a la implementación de esta nueva modalidad de producción (Trabajando.com, 2020). A partir de este contexto, el presente capítulo recopila las principales encuestas realizadas en el marco de la crisis sanitaria, analizando la reestructuración del mercado laboral, las características de la población activa y los nichos de empleabilidad para ejercer trabajo no presencial en períodos de altas tasas de desempleo regional.

116

Teletrabajo y COVID-19: la reestructuración del Mercado Laboral en la Región Metropolitana

La extensión de la crisis sanitaria ha modificado la estructura del mercado del trabajo, afectando el modo de producción de las empresas y la condición laboral de las personas. La tasa de desocupación nacional durante el trimestre mayo-junio-julio representa el 11,2%, lo cual implica un aumento de 4 puntos porcentuales respecto al año anterior (INE, 2020). En la Región Metropolitana, es posible evidenciar una profundización en la desocupación, que alcanza un 13,5%, lo que equivale a 891.690 personas (donde el 53% corresponde a población cesante). El Cuadro N° 1 resume la nueva distribución de la fuerza de trabajo en el marco de la crisis sanitaria. La reducción de ocupados se vincula directamente con la capacidad de contratación del sector comercio (-10%), la agricultura y pesca (-15,5%) y el sector de la industria manufacturera (-11,9%).

CUADRO N° 1

Análisis Comparativo de la Fuerza de Trabajo en la Región Metropolitana 2019-2020

CATEGORÍA	MAYO - JULIO 2019		MAYO - JULIO 2020	
	TOTAL	% TOTAL	TOTAL	% TOTAL
Ocupados	3.882.353	60,5%	3.109.009	47,1%
Desocupados	494.170	7,7%	891.690	13,5%
Inactivos	2.041.275	31,8%	2.604.417	39,4%
TOTAL	6.417.798	100%	6.605.116	100%

117

FUENTE: elaboración propia en base
a datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

El análisis comparativo de la Población en Edad de Trabajar (PET), evidencia los efectos del COVID-19 en torno a la composición del mercado laboral en la Región Metropolitana. El aumento de personas inactivas (39,4%) representa una disminución de la fuerza de trabajo asociada a la implementación de medidas de confinamiento y a la baja expectativa de encontrar un empleo (INE, 2020). En esta línea, el Estudio Longitudinal de Empleo COVID-19, proyecta que 1.1 millones de personas estarían buscando trabajo a nivel nacional si no existiera una crisis sanitaria. Por último, la distribución de ocupados en período de pandemia se concentra fuertemente en torno a servicios comunales (24%), Comercio (21%) y servicios financieros (18,9%) (Centro UC, 2020).

Paralelamente, el segmento de 25 a 34 años representa el 29% del total de personas ocupadas en la Región Metropolitana (INE, 2020). El Cuadro N° 2 sintetiza las distribuciones del segmento ocupado por rango etario. Cabe señalar que la implementación de teletrabajo por rango etario se encuentra directamente asociada a los segmentos en los que existe mayor concentración de ocupados.

CUADRO N° 2

Análisis Población Ocupada en Región Metropolitana por rango etario en modalidad teletrabajo

RANGO ETARIO	TOTAL OCUPADOS	% TOTAL OCUPADOS	% RANGO TELETRABAJO
15 - 24 años	180.704	6%	14,3%
25 - 34 años	889.986	29%	29,1%
35 - 44 años	791.320	25%	30%
45 - 54 años	636.989	20%	23,4%
55 - o más	610.010	20%	20,4%
TOTAL	3.109.009	100%	-

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020) y Encuesta Longitudinal Empleo - COVID-19.

En esta línea, los principales rangos etarios que han debido desempeñar funciones de teletrabajo en contexto de pandemia corresponden a los segmentos de 25 a 34 años (29,1%) y de 35 a 44 años (30%), con una disminución sustantiva de los rangos extremos (Centro UC, 2020). En consecuencia, el proceso de implementación de la modalidad remota durante la crisis sanitaria no se encuentra sujeto al rango etario, sino a los segmentos en los que existe mayor cantidad de personas ocupadas.

Los sectores Comercio y Servicios: capacidades para la implementación de Teletrabajo

La extensión de la crisis sanitaria ha implicado una desestabilización de la economía, afectando la productividad de las empresas y la generación de nuevos empleos (OCDE, 2020). En Chile, el Informe de Política Monetaria del Banco Central destaca el difícil escenario económico para sectores como comercio, hotelería, transporte y servicios

(BCCh, 2020). Las medidas de confinamiento masivo han impactado fuertemente el desarrollo de estas áreas económicas, afectando la situación laboral de los trabajadores a través de la reducción salarial, la disminución de horas semanales y el término de relaciones contractuales (OIT, 2020). Bajo este contexto, el presente estudio analizará la nueva estructura del mercado laboral, explorando las características del sector comercio y servicios de la Región Metropolitana en el marco de la crisis sanitaria.

El sector comercio es el área productiva con mayor fuerza laboral a nivel regional, representando el 19,2% del total de la población ocupada, lo que equivale a 598.164 trabajadores. Por otra parte, el sector servicios cuenta con 268.858 trabajadores (8,6%), convirtiéndose en un área productiva estratégica al proveer bienes intangibles fundamentales para el bienestar de la sociedad (INE, 2020).

CUADRO N° 3

Lugar de Trabajo de personas ocupadas en Sectores Comercio y Servicios Región Metropolitana

LUGAR DE TRABAJO	MAYO - JULIO 2019		MAYO - JULIO 2020	
	COMERCIO	SERVICIOS	COMERCIO	SERVICIOS
En instalaciones del cliente o empleador	56,6%	52,5%	44,8%	45,8%
En la casa del empleador o cliente	2,8%	22%	0,9%	11,0%
En instalaciones u oficinas propias o arrendadas	8,6%	6,5%	4,6%	2,5%
En la oficina, taller o fábrica, anexo a su hogar	6,2%	2,3%	5,8%	0,8%
En su propio hogar	5,7%	10,7%	22,7%	28,8%
En la calle o vía pública	19,8%	4,8%	15,8%	5,6%
En otros lugares	0,3%	1,2%	5,4%	5,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

Al analizar el lugar de trabajo del segmento ocupado perteneciente a estos sectores productivos, se corrobora el aumento de personas trabajando en su hogar. El cuadro N° 3 compara la evolución de los datos en un período de 12 meses, con el propósito de identificar el comportamiento de los sectores productivos frente a las dificultades inherentes a la propagación del COVID-19 en la Región Metropolitana.

Si bien las instalaciones físicas del empleador siguen siendo el lugar principal para el desarrollo laboral de las personas, la implementación del teletrabajo en los sectores analizados es una variable que incide en la distribución de los datos. Cabe destacar la baja varianza de los ocupados que declaran trabajar en la calle o vía pública durante el último trimestre móvil. Este fenómeno se asocia al aumento del empleo informal en contexto de pandemia. En consecuencia, el efecto COVID-19 genera incentivos para promover el trabajo no presencial. Sin embargo, los efectos de la crisis económica obligan a quienes tienen empleos informales a desempeñarse en lugares públicos pese a las condiciones sanitarias.

120

Por otra parte, la naturaleza de los sectores comercio y servicios está intrínsecamente relacionada con la atención presencial. Por lo tanto, las empresas enfrentan dificultades para implementar prácticas de teletrabajo con todos sus colaboradores. Lo anterior es respaldado por el estudio longitudinal Empleo COVID-19, el cual señala que el 63% de los trabajadores asalariados no puede desarrollar sus funciones mediante esta modalidad, debido a que poseen funciones de trabajo en terreno y/o atención presencial (UC, 2020).

La variable “educacional” es considerada como un elemento fundamental para facilitar la implementación del trabajo remoto en los diversos sectores productivos (ICARE, 2020). El Cuadro N° 4 sintetiza el nivel educacional del segmento ocupado, perteneciente a los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana. Los resultados evidencian una fuerte concentración de trabajadores con educación media completa en ambos sectores productivos (INE, 2020). Este fenómeno permite comprender las dificultades que poseen las empresas para ampliar la modalidad no presencial, ya que a medida que disminuye el nivel de cualificación, los trabajadores deben desempeñar tareas de carácter físico de forma sistemática en los lugares de trabajo (Navarrete, 2014; Ransdtand, 2020).

CUADRO N° 4

Nivel educacional de los trabajadores en Sector Comercio y Servicios de la Región Metropolitana

NIVEL EDUCACIONAL	COMERCIO		SERVICIOS		TOTAL
	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	AMBOS
Sin Educación Formal	0%	0%	0,10%	0,10%	0,20%
Básica/Primaria	16,0%	13,2%	22,3%	16,3%	15,8%
Media/ Secundaria	47,6%	55,2%	46,9%	50,0%	50,4%
Técnico Profesional	14,4%	15,4%	12,8%	14,8%	14,8%
Universitario	20,0%	14,9%	17,3%	17,4%	17,4%
Posgrado	2,0%	1,3%	0,6%	1,4%	1,4%

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

Lo anterior, se corrobora a través de la distribución de personas que se encuentra teletrabajando en contexto de pandemia a nivel nacional. Según encuestas aplicadas durante la crisis sanitaria, el 60% del total de ocupados con estudios universitarios ha desarrollado sus labores en modalidad de teletrabajo. Mientras tanto, solo el 10% de trabajadores con educación media completa ha logrado operar bajo modalidades no presenciales (Centro UC, 2020). En lo que respecta a distribuciones por género, el sector comercio destaca por una predominancia masculina en segmentos con altos niveles de cualificación. Por su parte, las mujeres poseen un mayor nivel de contratación en el sector servicios, prácticamente en todos los niveles educacionales.

Al analizar las características contractuales de los trabajadores de los sectores comercio y servicios, es posible identificar una distribución heterogénea. Sin embargo, el contrato “limitado a menos de tres meses por contrato o acuerdo”, es la principal modalidad contractual para ambos sectores y se encuentra presente tanto en hombres como en mujeres al interior de los rubros (INE, 2020). El resto de los tipos de contrato que poseen mayor grado de concentración, son el “limitado a

la temporada” y el “renovable una vez por año”. El Cuadro N° 5 resume la distribución del tipo de contrato de dichos sectores al interior de la Región Metropolitana, logrando establecer los grados de precariedad laboral de las personas que actualmente se encuentran trabajando.

CUADRO N° 5

Tipo de Contrato de los trabajadores según rubro y género en la Región Metropolitana

TIPO DE CONTRATO	COMERCIO		SERVICIOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Limitado a la Temporada	28,1%	29,4%	-	12,5%
Limitado a término actividad	9,4%	29,4%	16,7%	6,3%
Limitado menos de 3 meses por contrato	46,9%	11,8%	58,3%	50,0%
Renovable 1 vez al año	12,5%	11,8%	25,0%	25,0%
Reemplazo	3,1%	17,6%	-	6,2%

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

En cuanto a la cantidad de horas semanales trabajadas, estas no poseen una varianza significativa durante los últimos 12 meses. De esta forma, es posible refutar las hipótesis asociadas a la disminución de jornadas laborales debido a la implementación de teletrabajo. El Cuadro N° 6 compara el total de horas trabajadas por los segmentos ocupados. El aumento en intervalos de 40 a 44 horas se fundamenta, en parte, por la existencia de nuevas modalidades de trabajo.

Algunos estudios aplicados sostienen que el 79% de las personas reconoce dedicar más horas al trabajo que antes bajo modalidad remota (Trabajando.com, 2020). Por otra parte, Fundación Chile (2020) evidencia que el 48% de los teletrabajadores ha aumentado sus horas de trabajo por la pérdida de una estructura horaria o el aumento de la carga laboral. Sin embargo, las proyecciones realizadas por el Centro UC (2020), indican que durante el mes de mayo el segmento ocupado realizó en promedio 33 horas de teletrabajo.

CUADRO N° 6

Cantidad de Horas trabajadas en la Región Metropolitana (2019-2020)

CANTIDAD HORAS TRABAJADAS (SEMANA)	MAYO - JULIO 2019	MAYO - JULIO 2020
1 a 10 horas	4,6%	4,7%
11 a 20 horas	7,9%	6,6%
21 a 30 horas	7,6%	7,5%
31 a 39 horas	3,2%	3,7%
40 a 44 horas	11,7%	17,2%
45 o más	65%	60,3%

123

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

CUADRO N° 7

Distribución de trabajadores por quintil y capacidad de conexión a internet en Región Metropolitana

QUINTIL INGRESO	% TOTAL OCUPADOS	% CON ACCESO A INTERNET HOGAR
Quintil I	17,9%	69,0%
Quintil II	20,8%	88,6%
Quintil III	24,1%	79,3%
Quintil IV	21,5%	94,6%
Quintil V	15,7%	92,2%
TOTAL	100%	-

FUENTE: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2017).

De esta forma, vemos que la jornada laboral completa se convierte en la principal modalidad contractual (84,5%) en la Región Metropolitana (INE, 2020). Este fenómeno adquiere coherencia si se considera la alta frecuencia de trabajadores en torno al intervalo de 45 o más horas semanales. En consecuencia, los resultados permiten reflexionar acerca de la necesidad que poseen los trabajadores de generar ingresos –independientemente del contexto sanitario–, aspecto que podría incidir en la alta cantidad de horas trabajadas (CEPAL, 2020). Ante esta realidad, el Cuadro N° 7 sintetiza el nivel de vulnerabilidad de los segmentos ocupados en la Región Metropolitana. Los resultados evidencian una concentración de los Quintiles II y III, reflejando la existencia de altos niveles de vulnerabilidad.

Consecuentemente, la evidencia empírica resalta la relación existente entre vulnerabilidad y la limitación de la conexión a internet en el hogar. Entre los motivos que fundamentan esta brecha, el 41% de las personas de la Región Metropolitana sostiene que la principal razón es el alto costo del servicio de internet (SUBTEL, 2019). Cabe señalar que solo el 20% de los segmentos ocupados en los sectores comercio y servicios declara tener acceso a dispositivos con plan de datos que permitan la conexión a internet (CASEN, 2017). Sin embargo, los resultados contrastan con las altas tasas de accesibilidad de los Quintiles IV y V, reflejando los niveles de desigualdad existentes a nivel regional que impactan en las oportunidades de desarrollo laboral.

En términos generales, el 87% de los hogares de la Región Metropolitana posee algún mecanismo de conexión a internet (SUBTEL, 2019). Sin embargo, los estudios locales argumentan la existencia de problemas asociados a la calidad de la conexión. En este marco, solo 30 de las 52 comunas de la región poseen al menos 50% de cobertura, asociada a banda ancha fija, lo cual se considera un recurso esencial para la implementación de modalidades de teletrabajo (País Digital, 2020). Asimismo, las zonas rurales alcanzan un 55,6% de cobertura, lo que corrobora las brechas territoriales en cuanto al nivel de conexión a internet (SUBTEL, 2019). Finalmente, pese al aumento paulatino de la cobertura digital en la región metropolitana, una alta cantidad de hogares solo puede acceder a internet a través de teléfonos móviles, limitando las posibilidades de conexión a dispositivos fijos.

En cuanto a la composición familiar de las personas ocupadas en los sectores de comercio y servicios, el 52,2% son jefes/as de hogar (CASEN, 2017). En esta línea, el Cuadro N° 8 sintetiza aspectos

asociados a la configuración del núcleo familiar en ambos sectores productivos. A nivel de hallazgos, los segmentos ocupados son principalmente cónyuges o hijos del jefe de hogar. Este fenómeno adquiere relevancia, debido a que la implementación del teletrabajo se caracteriza por la promoción del equilibrio entre el trabajo y la vida familiar (Fundación Chile, 2020).

CUADRO N° 8

**Parentesco con el jefe de hogar de los trabajadores
por género en la Región Metropolitana**

125

PARENTESCO CON EL JEFE DE HOGAR	COMERCIO		SERVICIOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Jefe de hogar	59,0%	47,8%	65,0%	40,1%
Cónyuge	5,4%	16,4%	5,0%	19,8%
Conviviente	4,5	9,1%	3,3%	13,2%
Hijo/a o Hijastro/a	20,9%	19,5%	16,1%	17,2%
Yerno o Nuera	1,6%	1,8%	1,7%	1,2%
Nieto/a	1,4%	1,8%	1,1%	0,6%
Hernano/a o Cuñado/a	2,7%	1,8%	3,3%	2,4%
Padres o Suegros	2,0%	1,0%	0,6%	3,0%
Otro Pariente	1,4%	0,3%	2,2%	0,6%
Sin parientes	1,1%	0,5%	1,7%	1,8%

FUENTE: elaboración propia en base a datos del
Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

En términos comparativos, cabe destacar la concentración de mujeres consideradas jefas de hogar, alcanzando el 47,8% en el sector

comercio y el 40% en el sector servicios. Este fenómeno refleja un progresivo aumento de la participación femenina en ambos rubros de la economía. Bajo este contexto, existen estudios de percepción que consideran positivo el teletrabajo para incentivar el acceso de la mujer al Mercado Laboral (Cadem, 2018). Lo anterior, se fundamenta en las posibilidades de mediación entre la familia y el desarrollo laboral, generando autonomía económica para el creciente segmento femenino que representa la jefatura de hogar a nivel regional.

126 Análisis de Oficios Estratégicos para la implementación del Teletrabajo

En la práctica, la implementación del teletrabajo ha debido enfrentar múltiples limitaciones inherentes a la naturaleza del sector, rubro y departamento de las organizaciones que proveen servicios en contexto de crisis sanitaria (OCDE, 2020; Randstad, 2020). En esta línea, la reconversión de empleos presenciales dependerá del modo de producción de las empresas, el desarrollo en Tecnologías de Información (TIC`S) y el tipo de bienes y/o servicios que presta. Al analizar la realidad empresarial mediante la aplicación de encuestas, el 53% de los trabajadores reconoce que su organización posee nula o intermedia capacidad para realizar teletrabajo (Randstad, 2020). De este modo, la adecuación de la infraestructura, el desarrollo tecnológico y el diseño de políticas de protección de datos son aspectos esenciales para el fortalecimiento de la capacidad de adaptabilidad empresarial que permita transitar hacia una modalidad de teletrabajo.

En la Región Metropolitana, el mercado del trabajo posee una amplia diversidad de ocupaciones, provenientes principalmente del comercio (19,2%), la industria manufacturera (10,5%) y la enseñanza (10,1%), visibilizando la pluralidad de empleos a nivel regional (INE, 2020). El Cuadro N° 9 sintetiza la distribución de oficios en torno a las ramas productivas de la Región Metropolitana. Los resultados evidencian las dificultades estructurales existentes a nivel regional para extender la implementación del teletrabajo en áreas productivas con oficios de baja cualificación, o en sectores que requieren de trabajo presencial para la provisión de servicios.

CUADRO N° 9

Clasificación de Oficios en la Región Metropolitana

TIPO DE OFICIO	METROPOLITANA	NACIONAL
Trabajadores no calificados	18,3%	21,9%
Trabajadores de servicios y vendedores de comercio	18,6%	16,7%
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios	1,4%	3,4%
Oficiales, operarios y artesanos	12,1%	13,7%
Operadores de instalaciones y máquinas	8,0%	8,6%
Empleados de oficina	9,2%	7,9%
Miembros del poder ejecutivo y legislativo	5,7%	4,8%
Técnicos profesionales de nivel medio	11,2%	10,3%
Profesionales científicos e intelectuales	15,2%	12,4%
Fuerzas Armadas	0,3%	0,3%

127

FUENTE: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2017).

La principal concentración de oficios corresponde a trabajadores de servicios y vendedores en torno al comercio (18,6%), convirtiéndose en una de las áreas centrales para la reconversión de empleos que operaban en modalidad presencial. En contraste, los trabajadores no calificados (18,3%) representan un área económica marcada por el desarrollo de tareas sencillas, que requieren frecuentemente de cierto esfuerzo físico y son aplicadas a través de herramientas manuales (INE, 2017). Por lo tanto, el proceso de adaptación del teletrabajo se encuentra sujeto al nivel de cualificación del oficio y al área de producción en el que se sitúan las empresas.

Al profundizar en las características de los oficios predominantes a nivel regional, destaca el desarrollo de servicios presenciales, tales como personal doméstico (4,5%), servicio de limpieza (4,5%)

y servicio de transporte (2,7%) (CASEN, 2017). Este tipo de oficios depende altamente del trabajo en terreno y/o en instalaciones específicas, restringiendo las posibilidades de adaptación a modalidades remotas de empleo. El Cuadro N° 10 presenta los principales oficios desempeñados por el segmento ocupado en la región Metropolitana, evidenciando una alta heterogeneidad de perfiles.

CUADRO N° 10

Especificación de Oficios desarrollados en la Región Metropolitana

128

OFICIO	METROPOLITANA	NACIONAL
Vendedor/a y demostradores/as de tiendas y almacenes	6,1%	5,9%
Personal Doméstico	4,5%	4,4%
Limpiadores/as de oficinas, hoteles y otros establecimientos	4,5%	4,4%
Vendedores/as de quiscos y puestos de mercado	3,4%	3,1%
Conductores/as de automóviles, taxis y camiones	2,7%	2,4%
Cocineros/as	2,6%	2,6%
Gerentes de comercio mayorista y minorista	2,6%	2,4%
Porteros/as y guardias	2,0%	2,0%
Organización y Administración de Empresas	1,9%	1,2%
Peones de Carga	1,9%	1,8%
Cajeros/as y expendedores de billetes	1,6%	1,5%
Secretarios/as	1,5%	1,6%
Niñeros/as y celadores/as infantiles	1,5%	1,5%
Conductores/as de camiones pesados	1,5%	1,9%
Camareros/as y taberneros/as	1,4%	1,2%

FUENTE: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2017).

Finalmente, la concentración de oficios focalizados en el sector comercio corrobora la transformación cultural de empresas asociadas al *retail* y *e-commerce* de productos. En este marco, las estrategias de teletrabajo se han priorizado en departamentos vinculados a áreas de finanzas (17%), Recursos Humanos (17%), Ventas (12%) y Marketing (12%) (Randstad, 2020). Respecto al tamaño de empresas, no existen evidencia empírica asociada a las dificultades experimentadas por Pymes en torno al proceso de adaptación de modalidades no presenciales de empleo. Sin embargo, las encuestas aplicadas durante la crisis sanitaria corroboran una transformación cultural que trasciende al sector, rubro y tamaño de empresa (ACHS, 2020).

129

CUADRO N° 11

Estadísticas Empresas por tamaño en la Región Metropolitana por Ventas y N° Trabajadores

TAMAÑO EMPRESA	TOTAL TRABAJADORES	%TOTAL TRAMO TRABAJADORES (INE)	TOTAL EMPRESAS	%TOTAL TRAMO VENTAS (SII)
Micro	881.222	28%	288.927	53%
Pequeña	405.705	13%	96.949	18%
Mediana	488.444	16%	16.568	3%
Grande	1.057.045	34%	9.708	12%
Sin información	173.292	6%	137.395	25%
TOTAL	3.109.009	100%	549.547	100%

FUENTE: Elaboración propia en base Instituto Nacional de Estadísticas y Servicio de Impuestos Internos (2020).

A nivel laboral, el sector empresarial posee una estructura caracterizada por una alta concentración de microempresas (53%) a nivel regional (SII, 2018). En términos generales, este segmento provee el 28% de la fuerza laboral, equivalente a 881.222 trabajadores (INE, 2020). El Cuadro N° 11 sintetiza la distribución de empresas,

considerando mediciones asociadas al volumen de ventas y al número total de trabajadores contratados. Los principales estudios aplicados durante la crisis sanitaria evidencian que solo el 22% de las personas que desempeña teletrabajo en pequeñas empresas desea volver a sus oficinas. Por otra parte, el 43% de los teletrabajadores de grandes empresas manifiestan su interés de volver a sus lugares de trabajo (Randstad, 2020b). Este fenómeno se relaciona directamente con el estado de salud mental de los trabajadores que han implementado teletrabajo, ya que el 48% de las personas más afectadas pertenece a grandes empresas, lo que difiere de la realidad asociada a los trabajadores de pequeñas empresas (23%).

CUADRO N° 12

Estadísticas de Empresas por Región y Rubro Económico

RUBRO	N°	%
Comercio	160.508	29,2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	23.472	4,3%
Información y comunicaciones	14.748	2,7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	50.495	9,2%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	29.545	5,4%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	16.671	3,0%
Otras actividades de servicios	30.517	5,6%

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos (2018).

A nivel sectorial, el rubro del comercio posee el mayor volumen de trabajadores pertenecientes a microempresas (51,2%), lo cual difiere del promedio regional (INE, 2020). El segundo foco de empleo es proporcionado por las grandes empresas (26,8%) representado en los rubros del *retail* y grandes tiendas dedicadas a la venta de insumos

y productos. Por otra parte, el rubro de servicios posee una estructura similar, con alta concentración de microempresas (48%). Sin embargo, resalta el rol de las empresas medianas, las cuales proveen el 17% de la fuerza laboral a nivel regional. Este segmento representa la provisión de servicios sociales, de salud y administrativos.

A modo de síntesis, la nueva fisonomía del mercado laboral corrobora una profunda transformación en torno a los modos de producción. Los sectores de comercio y servicios han sido fuertemente afectados producto de las medidas de distanciamiento social y el confinamiento masivo, causando el cierre de empresas y la reducción de las jornadas laborales (CNC, 2020). Por otra parte, la adaptación de las empresas ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel transversal, contribuyendo a mejorar las opciones de desarrollo laboral y la conciliación familiar (Fundación Chile, 2020). En este marco, el nuevo panorama laboral ha debido adecuarse a las limitaciones propias del contexto sanitario, acelerando el desarrollo de estrategias para la implementación del empleo remoto. Sin embargo, la transformación de los modos de producción implica la existencia de nuevos desafíos, entre los cuales se encuentra el fortalecimiento de las competencias laborales, la incorporación de segmentos vulnerables, el mejoramiento de la calidad de la conexión y la digitalización de funciones presenciales asociadas a bajos niveles de cualificación.

Percepción empresarial en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio en la Región Metropolitana

INTRODUCCIÓN

133

EL SIGUIENTE CAPÍTULO ANALIZA LOS PRINCIPALES JUICIOS, valores y visiones que posee el sector empresarial respecto a la temprana implementación del teletrabajo en la Región Metropolitana producto de la crisis sanitaria. Los resultados del estudio permiten profundizar en los desafíos que presenta este tipo de modalidad a nivel organizacional, visibilizando las dificultades identificadas por los equipos de Recursos Humanos (RR.HH.), las brechas de los trabajadores que actualmente operan en modalidad de teletrabajo y las estrategias utilizadas para gestionar el cambio sobre la base de las capacidades institucionales del sector empresarial.

A nivel metodológico, el estudio contempla la realización de diez (10) entrevistas semi estructuradas, aplicadas a gerentes de Recursos Humanos. La muestra se conformó a partir de empresas pertenecientes a los sectores de servicio y comercio, que actualmente se encuentran operando en modalidad de teletrabajo.¹⁷ **Para tales efectos, se contó con el apoyo de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo**, quien facilitó la búsqueda y contacto de las empresas que cumplían con los criterios de selección para el desarrollo de la investigación. El proceso de recolección de datos fue realizado en modalidad virtual, aportando al desarrollo del teletrabajo desde el campo de la investigación.

17. Las diez (10) empresas que participaron de la muestra cuentan en total con 1.453 colaboradores realizando labores de teletrabajo durante el período de recolección de datos. En este marco, todas las empresas poseen al menos un 10% de la dotación total de trabajadores operando bajo modalidades de empleo no presencial.

Los hallazgos del estudio se estructuran a partir de tres módulos; 1) Valoración empresarial del teletrabajo por parte de equipos directivos como estrategia organizacional para la continuidad laboral en contexto de crisis sanitaria; 2) Dificultades institucionales durante el proceso de adaptación de la modalidad de empleo, diferenciando experiencias en torno al tipo de sector productivo y la factibilidad de teletrabajo en función de los oficios; 3) Identificación de las principales habilidades transversales requeridas para la empleabilidad de los trabajadores que operan en modalidad remota, explorando la búsqueda de brechas, las competencias centrales para el teletrabajo y las dificultades asociadas a la tecnología existentes detrás de esta nueva forma de trabajar.

VALORACIÓN EMPRESARIAL DEL TELETRABAJO

La siguiente sección profundiza la percepción que poseen los equipos directivos respecto a la implementación del teletrabajo en contexto de crisis sanitaria. Para tales efectos, se explora el impacto que posee el sector productivo, tamaño de la empresa y cultura organizacional respecto a las experiencias de este tipo implementadas durante el año 2020. Asimismo, se analizan las diversas estrategias adoptadas a nivel organizacional para promover la adaptación de la modalidad de empleo, la definición de oficios estratégicos durante la transición y las nuevas modalidades mixtas adoptadas para iniciar el retorno gradual del trabajo en un segmento de empresas que proveen servicios esenciales.

La improvisación del modelo

Todas las empresas entrevistadas sostienen haber implementado modalidades de empleo no presencial a raíz del COVID-19. En este marco, la definición institucional obedece a estrategias de mitigación de corto plazo para proteger la salud de los trabajadores. Bajo este escenario, las empresas reconocen la ausencia de una planificación estratégica para la implementación del teletrabajo. Lo anterior, significó un alto grado de improvisación, dificultando la reorientación de los modos de producción de las empresas pertenecientes a los sectores de servicio y comercio en la Región Metropolitana.

En general, fue un proceso muy brusco, que nos llegó encima. Habría sido ideal que la oportunidad se hubiese presentado no por una necesidad de la pandemia, sino por una definición estratégica de la empresa, generando la confianza y las herramientas a todos los trabajadores (...) De una semana para otra nos mandaron para la casa, tuvimos que adaptarnos. No teníamos como empresa todas las capacidades.

Empresa N° 2, 2021

135

La falta de capacidades se manifiesta principalmente en problemas de carácter tecnológico, tales como el acceso a servidores, dificultades de conectividad y la ausencia de computadores en el hogar. En esta línea, la “improvisación” del modelo facilitó la rápida adaptación organizacional, que debió resolver las barreras tecnológicas y la resistencia al cambio por parte de los trabajadores que iniciaron labores en modalidad remota producto de la prolongación de la crisis sanitaria.

La Experiencia y Cultura del Teletrabajo

Las empresas partícipes del estudio no contaban con experiencia en materia de teletrabajo previo al inicio de la pandemia. Ante esta realidad, existe una visión compartida acerca de las limitaciones intrínsecas del sector productivo, que dificultaron el proceso de adaptabilidad de los modos de producción que involucran la prestación de servicios y/o la comercialización de productos. En definitiva, la fisonomía del sector comercio y servicios se convierte en un factor que limita el desarrollo de experiencias en torno a modalidades de empleo no presencial, ampliando las dificultades para su implementación en contexto de crisis sanitaria.

No había experiencia de teletrabajo previo a la pandemia, estábamos tratando de probar en marzo a raíz del estallido social (...) queríamos sacar a un equipo para que pudiera probar el teletrabajo y de ahí hacerlo de forma paulatina.

Pero nos pilló la pandemia y sin ningún tipo de experiencia. No teníamos equipos apropiados para entregar a la gente y después costó hacerlos llegar, entonces fue todo bien caótico. Tiempo después, empezamos a ponernos al día poco a poco, la gente empezó a mandar mails, para saber qué era lo que tenían, qué les faltaba y qué habían retirado de la oficina.

Empresa N° 4, 2021

136

Pese a la rápida transformación de los modos de producción, las empresas no establecieron estrategias para la implementación del teletrabajo, generando un vacío cultural durante la transición hacia modalidades de empleo remoto. En otras palabras, el teletrabajo adquiere una representación instrumental, convirtiéndose en una medida de mitigación para enfrentar el COVID-19. Este fenómeno adquiere mayor relevancia para las empresas del sector servicios, las cuales manifiestan la necesidad de retornar al trabajo presencial dada las características de los oficios en áreas tales como seguridad, aseo y salud.

Esta compañía no tiene una política de teletrabajo y no la va a tener de momento. Por lo tanto, la postura frente a la modalidad del teletrabajo es solamente transitoria y conforme a lo que la autoridad sanitaria promueva como una medida de mitigar o disminuir la probabilidad de contagio. Por ende, en esta empresa no hay ni habrá según las instrucciones de la alta dirección, políticas de teletrabajo (...) nuestro servicio es de personas que están en la primera línea, tales como guardias, auxiliares, cajeros y reponedores.

Empresa N° 7, 2021

En definitiva, la promoción del trabajo remoto en el sector empresarial se encuentra directamente vinculada a la disposición de los equipos directivos, el desarrollo de estrategias que incentiven la transformación

cultural y la factibilidad técnica de las áreas y/o departamentos de los equipos de trabajo. Este último aspecto se torna crucial para el sector comercio, limitando las posibilidades de teletrabajo de la mayoría de las personas que desempeñan laborales presenciales con bajo nivel de cualificación y que requieren algún grado de exigencia física.

La búsqueda de perfiles para el teletrabajo

A nivel gerencial, es posible evidenciar diversos criterios para la definición de cargos bajo modalidad de teletrabajo. En primer lugar, resalta la factibilidad técnica del puesto de trabajo, la cual se encuentra sujeta al modo de operación de la cadena de bienes y servicios que provee la empresa. En este marco, los trabajadores pertenecientes a áreas administrativas tienen más oportunidades de iniciar labores mediante trabajo remoto que los cargos y/u oficios que requieran esfuerzo físico para su realización. Por otra parte, las empresas de comercio y/o servicios poseen una cadena de valor que incluye áreas como transporte y logística, lo cual implica dificultades adicionales al momento de evaluar la reconversión de oficios hacia modalidades de empleo remoto.

137

Las áreas como contabilidad, marketing, ventas y recursos humanos realizan actividades de soporte que nos han permitido implementar modalidad de teletrabajo (...) Sin embargo, los servicios de logística han sido difíciles de adaptar, ya que tenemos que trasladar productos y eso implica movilizarse. En el fondo, la decisión pasa por los tipos de cargo que poseen los trabajadores.

Empresa N° 10, 2021

Paralelamente, el grado de cualificación del empleo es un aspecto que favorece la implementación del teletrabajo. En consecuencia, los puestos administrativos y cargos de gerencia fueron los primeros en adoptar esta modalidad. Mientras tanto, los oficios de menor calificación se encuentran directamente asociados a labores de esfuerzo físico, atención presencial y/o movilización de productos. En definitiva, las empresas de

comercio y servicios poseen una cantidad reducida de oficios para la implementación del teletrabajo en la Región Metropolitana.

Finalmente, existen empresas que han optado por implementar teletrabajo en base a las condiciones de riesgo de los trabajadores. Bajo este contexto, los criterios aplicados por los equipos directivos incluyen la existencia de enfermedades crónicas, el rango etario de los trabajadores y la composición familiar de los colaboradores de la empresa. Este tipo de definiciones han permitido generar mecanismos de discriminación positiva al interior de los equipos, iniciando estrategias de retorno gradual que priorizan el trabajo presencial de las personas que no poseen factores de riesgo asociados al COVID-19.

138

FUNCIONALIDAD DEL TELETRABAJO EN SECTORES COMERCIO Y SERVICIOS

La segunda sección profundiza en las dinámicas laborales asociadas al trabajo en modalidad no presencial al interior de las organizaciones. Para tales efectos, se analizarán las estrategias utilizadas para gestionar el cambio una vez iniciado el proceso de implementación del teletrabajo por parte de las empresas pertenecientes al sector comercio y servicios en la Región Metropolitana. Paralelamente, se presentan las visiones de los equipos directivos respecto a la continuidad del teletrabajo una vez finalizada la crisis sanitaria, sintetizando los aprendizajes adquiridos por el sector empresarial en el marco de la implementación de este modelo durante el último año.

Estrategias de Formalización del Teletrabajo

Las estrategias utilizadas para gestionar el cambio asociado a la implementación del teletrabajo se sitúan en dos extremos opuestos. Por una parte, se identifican cambios formales que modifican las condiciones contractuales de los trabajadores que inician labores en formato no presencial. Este tipo de estrategias se manifiesta a través de anexos de contrato, redefinición de jornadas laborales, creación de protocolos y mecanismos de capacitación. La definición de estrategias formales no se encuentra asociada al tamaño de las empresas, sino que a la proyección de los equipos directivos respecto de la continuidad de esta modalidad de empleo.

El proceso de implementación comenzó con un anexo de trabajo donde se estipuló el máximo de horas a trabajar por semana, el cual es de 45 horas, en otros casos mantuvimos un horario referencial de oficina de 09:00 a 18:00 hrs., que es mucho menos de 45 horas que es de lunes a viernes (...). Se realizaron charlas a los trabajadores sobre el teletrabajo donde se recalca el tema del descanso, de las horas de trabajo, todo ese se ha difundido y está formal.

Empresa, N° 3, 2021

139

Por otra parte, existe un conjunto de empresas que optaron por el desarrollo de estrategias graduales expresadas en reglas de carácter informal. En otras palabras, la adaptación laboral no involucró cambios contractuales, sino acuerdos directos con las jefaturas. Este tipo de prácticas se encuentran directamente asociadas a empresas que no proyectan la continuidad del teletrabajo en el mediano plazo, evitando la instalación formal del modelo, para retomar las modalidades de empleo presencial una vez que existan las condiciones sanitarias a nivel nacional.

El mito de la Productividad:

En general, las empresas desconocen la existencia de una relación directa entre teletrabajo y el aumento de la productividad. Sin embargo, los modos de producción de los sectores comercio y servicio poseen una estructura de trabajo basada en el cumplimiento de metas. Por lo tanto, los equipos directivos declaran tener interés en evaluar la productividad de los trabajadores, comparando los resultados con el cumplimiento de metas en periodos anteriores. En este marco, existe una alta percepción asociada al aumento de la productividad durante el proceso de implementación del trabajo remoto. Entre los argumentos proporcionados por los equipos directivos, destaca la disminución de los tiempos de traslado, el pragmatismo durante los espacios de reunión y el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la compañía.

El nivel de compromiso que demostró toda nuestra gente fue tremendamente alto, y eso llevó a claramente dedicar muchas horas, pero además a ser muy productivos. Ser más efectivo a la hora de operar cada uno sus áreas (...) si uno mira el año 2019, pasaban de tres a cuatro reuniones donde recién empiezas a tener ciertos resultados, pero ahora no, la primera o la segunda ya tienes el plan y en la tercera y cuarta ya estás ejecutando. En ese sentido, creo que la productividad mejoró, aumentó, pero hubo un factor fundamental que tuvo que ver con el compromiso por parte de todos los trabajadores.

Empresa, N° 8, 2021

Sin embargo, cabe señalar las dificultades inherentes a la organización del tiempo al interior del hogar. La mayoría de los gerentes de Recursos Humanos (RR.HH.), evidencia una extensión de las jornadas laborales producto de las dificultades para conciliar el trabajo y la vida familiar. En este marco, la productividad se encuentra altamente determinada por el compromiso de los equipos de trabajo, logrando cumplir las metas definidas por la empresa pese a las dificultades que conlleva desarrollar labores de empleo remoto. En síntesis, la percepción asociada al aumento de la productividad y la efectividad de las labores desempeñadas se convierten en un aspecto esencial para evaluar la continuidad de la modalidad de empleo remoto en el mediano plazo.

La continuidad del Teletrabajo Post Pandemia

Las posturas asociadas a la continuidad del teletrabajo son altamente divergentes entre las organizaciones que conforman la muestra. En el corto plazo, todas las empresas consideran esencial mantener la modalidad de empleo remoto con el objeto de resguardar la salud de los trabajadores. Sin embargo, al reflexionar sobre la integración del teletrabajo a la cultura organizacional, surge una mayor incertidumbre por parte de los equipos directivos. En el largo plazo, los sectores de

comercio y servicio proyectan el desarrollo de una estrategia mixta, que permita conciliar jornadas de empleo presenciales y espacios de teletrabajo en áreas vinculadas al soporte y cargos de administración al interior de la organización.

En la actualidad, no tenemos una fecha de retorno, no se ha pensado aún. Y en cuanto a continuar, yo creo que sí, en el fondo esta misma situación ha derribado finalmente varios paradigmas del teletrabajo, de cosas que tú antes pensabas que no se podían hacer y ahora nos damos cuenta de que sí las puedes hacer, que las puedes mejorar, obviamente que sí. Que hay cargos que a lo mejor necesitas que vengan cinco días a la semana, a lo mejor en otros cargos es necesario que vengan dos o tres días, y obviamente apuntando a mejorar la calidad de vida también de los trabajadores, pero es algo que en el fondo se va a evaluar con el tiempo.

Empresa N° 5, 2021

141

En contraposición, existen organizaciones que no poseen interés en la continuidad del teletrabajo, evitando el desarrollo de una cultura organizacional centrada en el empleo remoto. Este segmento de empresas considera que el teletrabajo es una medida de mitigación que contribuye a mantener la producción de bienes y servicios en contexto de pandemia. Por lo tanto, el horizonte temporal de esta modalidad finalizará una vez resueltos los problemas asociados a la crisis sanitaria a nivel nacional. Cabe señalar, que las disposiciones de continuidad se encuentran arraigadas según el tipo de servicios proporcionados por las empresas. En la medida en que los servicios adquieren la categoría de esenciales,¹⁸ existe menor disposición a establecer estrategias de continuidad de teletrabajo a nivel organizacional.

18. Las empresas que proveen servicios esenciales se encuentran asociadas a rubros tales como salud, transporte, educación, seguridad, entre otros. En la medida que los servicios son esenciales existe una menor disposición a mantener estrategias de teletrabajo en el largo plazo.

COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO

142

La tercera fase del análisis aborda las principales visiones, juicios y reflexiones de los equipos directivos y gerentes de Recursos Humanos (RR.HH.) en torno a las barreras identificadas durante la implementación del trabajo remoto. Asimismo, se exploraron aquellas brechas que poseen los teletrabajadores, profundizando en las competencias y habilidades esenciales requeridas para desempeñar labores bajo la modalidad no presencial. En esta línea, se identificaron las competencias que, a juicio de los entrevistados, debiesen ser consideradas para el desarrollo de un trabajo óptimo bajo esta nueva forma de empleo.

Barreras centrales para ejercer el Teletrabajo

La ausencia de una planificación estratégica para la implementación del teletrabajo originó que las empresas y los teletrabajadores se enfrentaran a una serie de barreras que obstaculizaron en primera instancia la continuidad laboral. Las principales barreras identificadas por los equipos directivos fueron los problemas de comunicación entre quienes componen la organización, dificultades para compatibilizar las actividades laborales con las familiares, y el manejo de herramientas tecnológicas y/o nuevas plataformas digitales.

Problemas de Comunicación

A partir del relato de los gerentes entrevistados, es posible evidenciar que una de las mayores dificultades presentadas a partir de la implementación del teletrabajo son los problemas de comunicación. Estas dificultades se vieron reflejadas principalmente en la baja interacción entre los equipos de trabajo, la comunicación con otros departamentos e, inclusive, con las jefaturas directas.

Si antes la comunicación no era clara, imagínate ahora estando lejos (...) yo creo que lo fundamental es desarrollar estrategias para mejorar todo lo que es comunicacional. Que los trabajadores puedan comunicarse entre ellos, con sus

pare, con los jefes también, la comunicación tiene que ser fluida.

Empresa N° 5, 2021

Los equipos gerenciales declaran que la interacción mediante las plataformas digitales ha disminuido considerablemente la comunicación al interior de la organización, e incluso han detectado una lentitud en el traspaso de mensajes. Asimismo, las empresas entrevistadas señalan que los principales inconvenientes derivados de los problemas de comunicación quedaron evidenciados en fallas de coordinación y organización, en las bajas instancias de retroalimentación al interior del equipo de trabajo y en la poca fluidez de conversación que muchas veces fue necesaria en momentos críticos. Del mismo modo, la relevancia de esta barrera radica en que en innumerables ocasiones la falta de comunicación ha desencadenado obstáculos de seguimiento por parte de las jefaturas hacia sus teletrabajadores.

143

El día a día no nos permite hacer una reunión semanal, es imposible, el seguimiento a nuestros equipos o a los proyectos en los que estás metido, pero por lo menos que sea cada 15 días, para que sepas qué necesitas, cómo has avanzado y saber si lo haces según las expectativas que tenemos como empresa, porque de verdad estamos todos metidos cada uno en sus temas.

Empresa N° 1, 2021

En definitiva, la importancia que los gerentes le atribuyen al fortalecimiento de la comunicación entre los teletrabajadores radica en que una buena interacción permite alinear a los colaboradores bajo los mismos objetivos estratégicos de la empresa, lo que permitiría un correcto desarrollo organizacional, maximizando los resultados de la empresa. Asimismo, los equipos directivos indican que esta competencia considerada esencial, debe ser fortalecida aún más en modelos organizacionales donde los teletrabajadores deben comunicarse con clientes, usuarios y/o proveedores.

Compatibilidad con la vida Familiar

El conciliar la vida familiar con la vida laboral se presenta como una de las grandes complejidades a las cuales se vieron enfrentados los teletrabajadores. El cambio repentino y poco planificado los llevó a trasladar sus quehaceres laborales al hogar, lo cual implicó un desafío en términos de organización y coordinación con las actividades domésticas. Según el relato de los gerentes, esto produjo un alto nivel de cansancio derivado del esfuerzo que implica llevar a cabo multitareas, ocasionando estrés y ansiedad.

144

Cuando uno está trabajando desde la casa (...) generó que aumentaran los niveles de estrés, la angustia anticipatoria de no lograr el objetivo mensual o de gestión asignado, porque uno está haciendo muchas cosas al mismo tiempo, no estás en un entorno que emocional y neuroticamente lo tengas asociado al trabajo.

Empresa de Servicios N° 10

Un segundo aspecto identificado por los gerentes fue la dificultad de planificación y adaptación entre las tareas domésticas y las responsabilidades laborales, ya que en ocasiones los trabajadores debían organizar sus calendarios y/o reuniones en función de los horarios del resto de los miembros del hogar. Desde el punto de vista empresarial, la compatibilidad entre la vida profesional y privada fue considerada un problema, observándose una disminución en los niveles de productividad por cuestiones relacionadas con la propia familia en términos organizativos. En este sentido, gran parte de los teletrabajadores han tenido que lidiar con el conflicto de compatibilizar los horarios laborales con los de sus hijos.

El poder instalarse de la noche a la mañana en espacios que no estaban habilitados donde tenías a todo el mundo conectado, tenías a tus hijos en una especie de cyber colegio haciendo las clases, ese proceso de cambio para cada uno de nosotros fue complejo (...) porque tuviste

que empezar a organizarse internamente, a distribuir horarios, a determinar ciertos puzles, para justamente tener mejores resultados para todos. Integrar en ese sentido a la familia en esta condición nueva de teletrabajo.

Empresa de Servicios N° 9

En definitiva, a pesar de que la modalidad remota sea considerada una forma de trabajo que posibilita la coordinación de diferentes tareas cotidianas y laborales, exige al mismo tiempo una conciliación entre ambas, lo que genera un factor de estrés adicional si es que la sucesión de tareas centraliza todo el tiempo y/o el espacio de quienes realizan teletrabajo no se encuentra debidamente acondicionado.

145

Manejo de Herramientas Tecnológicas

Con respecto a la brecha tecnológica en el teletrabajo, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas resultaron no ser homogéneos. Sin embargo, la totalidad de los consultados señala la importancia de que sus colaboradores manejen de manera óptima las herramientas tecnológicas. Una de las barreras que se identificaron fue el mal manejo de herramientas consideradas básicas para un trabajo fluido bajo esta modalidad.

Una de las brechas detectadas fue definitivamente el conocimiento tecnológico para desempeñarse en teletrabajo. Yo por ejemplo detecté personas a las que les llegaba un correo y no sabían adjuntar un archivo (...) La tecnología y el conocimiento hoy día en el uso de un computador es fundamental para el teletrabajo.

Empresa N° 6, 2021

Paralelamente, a lo largo de las entrevistas, fue posible constatar que en cuanto a brechas tecnológicas se trata, pareciera que el rango etario de los teletrabajadores se encuentra directamente relacionado con su nivel de manejo y adaptación frente a esta nueva modalidad. Al respecto, los gerentes declaran percibir que existen ciertos grupos

que se encuentran en desventaja ante el uso de TIC's, entre los que se destaca de manera recurrente a las personas de mayor edad.

Como son personas mayores, hay un tema con las brechas digitales, el manejo de plataformas digitales. Por ejemplo, este año nosotros hicimos muy pocas capacitaciones, porque a la mayoría no le gustan las capacitaciones a distancia. Entonces estas cosas, por ejemplo, hicieron que disminuyera notablemente la eficacia al interior de la empresa.

Empresa N° 3, 2021

146

En términos concretos, la totalidad de las empresas entrevistadas declaran que los empleados cuentan con habilidades para un adecuado manejo de herramientas tecnológicas, ya sea para el uso de herramientas de Office, plataformas digitales que faciliten reuniones a distancia o herramientas básicas computacionales. En este marco, la modalidad remota se presenta como una opción viable a nivel organizacional. Sin embargo, en caso de existir brechas asociadas al uso de TIC's, el teletrabajo resulta no ser beneficioso para los objetivos de la empresa.

Brechas de Teletrabajadores

Habilidades como la comunicación efectiva, el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC's), la capacidad de adaptabilidad, la autonomía y la disciplina son identificadas por los gerentes de recursos humanos como aquellas habilidades y competencias con mayores brechas para sus teletrabajadores. La importancia que le atribuyen los gerentes a dichas habilidades radica en que estas competencias y destrezas son, a su juicio, esenciales para un correcto desempeño en el mundo laboral. Sin embargo, en ocasiones, han evidenciado que el escaso desarrollo formativo ha incidido directamente en los niveles de productividad.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva se posiciona como una de las grandes brechas que poseen los teletrabajadores. Las empresas destacan que

hay problemas de comunicación, pero lo que agrava aún más esta problemática, es la poca comunicación efectiva que manejan los trabajadores. Esto ha generado la demora en la resolución de conflictos, debido a que en diversas ocasiones los colaboradores no han logrado expresar un mensaje de forma clara y efectiva.

Tampoco nos hemos puesto las pilas con el tema de la formación de habilidades blandas como, por ejemplo, en la comunicación efectiva para el desarrollo de un teletrabajo. En el fondo, que se hagan menos envíos de correo, pasar de diez cadenas de mensajes a hacer algo acotado, como una conversación por Meet que dure 20 minutos y así llegar a acuerdos en vez de tener que leer diez correos.

Empresa N° 1, 2021

147

De esta manera, según la perspectiva gerencial, la comunicación efectiva como brecha se ha visto reflejada en la multiplicidad de emails que, a juicio de los gerentes, han sido innecesarios y en muchas ocasiones han significado una pérdida de tiempo e información. El abuso y saturación de correos electrónicos además ha restado tiempo destinado a otras labores, por lo que una mala comunicación efectiva genera que se destine más tiempo en aclarar, resolver y gestionar dudas, lo cual podría evitarse si los trabajadores contaran con una comunicación más clara y asertiva. Esta problemática también se plasmó en extensas y numerosas reuniones para discutir temas puntuales que habrían encontrado una resolución más práctica en un ambiente laboral presencial.

Habilidades Tecnológicas

Bajo esta nueva modalidad de empleo, los teletrabajadores debieron incorporar ciertas herramientas tecnológicas indispensables para llevar a cabo los objetivos de la organización. Sobre esta línea, y a partir de una nueva realidad de trabajo, los equipos directivos lograron identificar ciertas falencias en relación con el manejo de ciertas plataformas informáticas, lo que significó un retraso en la consecución de sus objetivos establecidos.

Nosotros hicimos una nube para poder tener información compartida en tiempo real y aun así les ha costado mucho usar las herramientas, entonces siguen enviando el correo con un Excel y otro Excel y la versión actualizada del Excel, cuando podrían trabajar sobre una nube que va quedando en línea y la gente puede ir alimentando.

Empresa N° 1, 2021

148 La falta de manejo tecnológico y la baja adecuación a ellos influye de manera directa a un trabajo poco fluido. Los entrevistados señalan que, bajo estas nuevas condiciones, se requiere que el empleador se encuentre capacitado. Lo anterior, debido a que la experiencia les ha mostrado que los teletrabajadores, en ciertos casos, requieren de un prolongado proceso de aprendizaje para la comprensión y uso de las tecnologías de la información.

Adaptabilidad al cambio

La totalidad de los entrevistados identifica que la adaptabilidad al cambio es una de las competencias más requeridas para el logro y consecución de objetivos al interior de una empresa. Sin embargo, han observado que parte importante de sus teletrabajadores posee ciertas deficiencias en torno a esto. Los equipos directivos señalan que el paso de una modalidad tradicional de trabajo a una que requiere una adopción de nuevas tecnologías de la información significó que una fracción importante de trabajadores se haya resistido al cambio.

Yo te diría que las competencias que necesitamos y estamos ahí como al debe, tiene que ver mucho con la adaptabilidad al cambio. Adaptarse a las nuevas tecnologías (...) hoy día funcionamos, pero todavía tenemos mucha resistencia (...) por ejemplo al tener una reunión por teams, nos cuesta mucho que la gente se conecte a tiempo, que prenda la cámara, que hable, que opine y es porque también nos pasa que tienen mucho miedo de que sea con cámara,

que el fondo, que la desconexión, entonces nos ha costado un poco que se adapten a lo que hay.

Empresa N° 2, 2021

La resistencia al cambio es un aspecto que influye negativamente en la implementación de una modalidad no presencial, ya que el teletrabajador/a que no es capaz de adaptarse a los cambios y exigencias del mundo actual, no podría garantizar la efectividad de su gestión al interior de la empresa. Así como el trabajo remoto se instauró como una medida de mitigación para enfrentar la crisis sanitaria de manera abrupta, puede que en el futuro existan cambios repentinos en el modelo organizacional, ante los cuales los teletrabajadores deben saber adaptarse a nuevas realidades. Debido a esto, la flexibilidad al cambio es considerada por los gerentes como una competencia esencial, a pesar de que hoy en día se observa como una gran falencia al interior de las empresas.

149

Autonomía y Disciplina

A partir del relato de los equipos de gerencia, fue posible constatar que habilidades como la autonomía y la disciplina en sus teletrabajadores son bastante deficientes. En relación con estas habilidades, el relato enfatiza que en la actualidad los colaboradores no deberían de tener a un supervisor de manera permanente para asegurarse de que cumplan con las tareas asignadas. No obstante, desde las gerencias identifican que una parte importante de trabajadores aún se encuentran a la espera de recibir instrucciones por parte de sus supervisores.

La autonomía, creo que las personas que hacen teletrabajo tienen que ser súper autónomas, tener mucho *accountability*, ser capaces de entender que finalmente tienen que lograr los objetivos. Estar solo en tu casa, pero que eso no signifique que no seas parte de un equipo, que no puedas pedir ayuda, que tengas que ser como súper proactivo.

Empresa N° 9, 2021

En definitiva, a juicio de los equipos de gerencia, para llevar a cabo una óptima implementación de la modalidad no presencial, los trabajadores deben poseer ciertas cualidades básicas, como lo sería la autonomía, la motivación y la disciplina. Esto debido a que el trabajo remoto supone para el empleado mayores grados de libertad e independencia en la ejecución de sus deberes.

Competencias Esenciales

150 A partir del relato de los equipos gerenciales, ha sido posible evidenciar una serie de competencias, habilidades y destrezas necesarias para el teletrabajo donde los trabajadores han presentado ciertas deficiencias. La importancia de identificarlas y enfrentarlas radica en que se señala que hay ciertas competencias transversales esenciales para un correcto desempeño de labores bajo la modalidad del teletrabajo. Entre estas competencias y habilidades se destacan: comunicación efectiva, competencias digitales, liderazgo y administración del tiempo.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es una competencia cada vez más requerida desde el mundo empresarial, por lo que los gerentes consideran que es fundamental que el teletrabajador cuente con las herramientas necesarias para mantener una comunicación asertiva con el resto de los miembros de la organización. Con respecto a esto, las empresas señalan que esta comunicación debe estar orientada bajo una lógica de uso de tecnologías como una manera de comunicarse de manera óptima si las relaciones entre colaboradores serán también de forma remota.

La comunicación efectiva en medios digitales, eso también es algo que hay que trabajar, creo que hay que generar cierta cultura de cómo yo me comunico eficientemente utilizando estos medios digitales en el fondo, cuál es la mejor vía, cuál es el mejor canal, cómo aprender a tener esa mirada más amplia de las distintas plataformas que uno tendría que utilizar para

hacer más fácil tu trabajo y entender cuándo
usar cada una.

Empresa N° 9, 2021

En definitiva, el sistema de trabajo remoto con el cual están operando actualmente los teletrabajadores requiere no solamente que los empleadores cuenten con un buen manejo de habilidades de comunicación efectiva, sabiendo que la comunicación debe efectuarse a través del uso de estas, es decir, que sepan discernir qué plataforma de comunicación sería conveniente para la resolución de temáticas para cada situación en particular.

151

Competencias Digitales

Si bien todas las empresas declaran hacer uso de herramientas tecnológicas, es posible evidenciar que parte de ellas utilizan recursos más bien básicos, a diferencia de otras, que utilizan diversos softwares o plataformas de soporte. No obstante, todos los equipos gerenciales señalan que sus empleadores deben poseer estándares mínimos para realizar teletrabajo, independiente de si estos hacen uso de determinados módulos de hardware.

Para mí, la competencia tiene que ser tecnológica, tiene que ser una persona que se sienta cómoda frente a un computador, dominar el proceso y ser una persona súper flexible para trabajar con sistemas informáticos.

Empresa N° 6, 2021

En general los empleados, independiente de las funciones que lleven a cabo al interior de sus labores de teletrabajo, deben manejar herramientas tecnológicas básicas, que les permitan realizar sus funciones de manera fluida. Con relación a esto, los gerentes señalan que los teletrabajadores que deben contar con este tipo de competencias digitales suelen ser profesionales calificados con un mayor nivel de especialización.

Liderazgo

Para que los equipos de trabajo tengan buenos resultados, es esencial contar con liderazgos claros, necesidad que se ve aún más requerida ante escenarios como el actual, donde se pasó de un modelo tradicional de negocios hacia una modalidad de trabajo remoto. Sin embargo, la experiencia de este modelo permitió a los equipos gerenciales identificar ciertas deficiencias en aspectos como la supervisión y la conducción de los equipos.

152

La falta de liderazgo (...) y me voy de nuevo a ese tema, pero es porque es un temazo, hay algunos que no fueron capaces de mover el escenario y dar lineamientos claros en esta situación rara. La disponibilidad de la gente 100%, fue impresionante, pero desde mi perspectiva lo que falla acá es el tema de la conducción, más que de la misma autogestión de las personas.

Empresa N° 5, 2021

Este fenómeno se ha manifestado tanto en empresas del sector de comercio como en el de servicios, cuyos gerentes declaran que, si no hay trabajadores con esta competencia, difícilmente podrán crear redes de apoyo y contención en los equipos como una respuesta a la incertidumbre que implica este cambio de escenario, o bien, para enfrentar las exigencias correspondientes al cumplimiento de metas y deberes, además del respectivo seguimiento de procesos.

Administración del tiempo

Los gerentes señalan que la administración del tiempo debería considerarse como una de las competencias básicas con las que debe contar el teletrabajador. Durante el proceso de implementación de la modalidad remota, los gerentes notaron demoras en la entrega de productos comprometidos por parte de sus colaboradores, evidenciando además un ritmo de trabajo mucho más lento. Este fenómeno lo atribuyen a que sus empleados no han sabido administrar su tiempo, ya que muchas veces han debido priorizar labores del hogar

o bien se han dedicado al desarrollo de multitareas, lo que ha ocasionado que no se respeten, por ejemplo, los horarios laborales establecidos.

Yo creo que una de las cosas súper importantes cuando estás en tu casa, tiene que ver con la administración del tiempo. En cómo tu administras tu tiempo y cómo combinas el mundo laboral con el mundo de tu casa, independiente de si tienes o no hijos. Tienes que combinar ambos mundos y yo creo que eso es lo más importante.

Empresa N° 8, 2021

153

La implementación forzosa de la modalidad no presencial ha provocado que numerosos trabajadores se hayan enfrentado a ciertas dificultades con relación a la optimización del tiempo laboral, lo cual incide directamente en poder mantener, o bien aumentar, los niveles de productividad al interior de la empresa. Desde el punto de vista organizacional, implementar el teletrabajo implica que las personas puedan gestionar su tiempo de manera adecuada, planificando y priorizando sus tareas en función de los horarios de jornada establecidos. En definitiva, compatibilizar lo laboral con las responsabilidades familiares favorece la productividad y la calidad del trabajo realizado.

Análisis de resultados: Encuesta de competencias esenciales en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio de la Región Metropolitana

INTRODUCCIÓN

155

EL SIGUIENTE CAPÍTULO ANALIZA LOS PRINCIPALES resultados de la Encuesta de Competencias Esenciales en torno al teletrabajo, aplicada en los sectores de servicio y comercio de la Región Metropolitana. El instrumento para la recolección de información fue elaborado en función de la literatura asociada a la empleabilidad para el teletrabajo y el trabajo de campo, levantado a partir de las entrevistas con gerentes de recursos humanos (RR.HH.) desarrollado en la sección anterior. Una vez definida la batería de preguntas, el equipo de OTIC del Comercio realizó un pretest de la encuesta, ajustando las escalas de valoración y competencias transversales parametrizadas.

En esta línea, la finalidad del cuestionario online¹⁹ es identificar las competencias estratégicas que, a juicio de los teletrabajadores, son consideradas esenciales a la hora de incidir en el desarrollo laboral de personas que ejercen este tipo de modalidad no presencial en los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana. A nivel de estructura, el cuestionario se organizó a partir de tres módulos, con el objetivo de analizar los siguientes elementos: 1) La caracterización del teletrabajador en los sectores de comercio y servicios, 2) la percepción general del teletrabajo y 3), las competencias esenciales para ejercer el teletrabajo.

19. En términos operativos, la encuesta fue aplicada mediante una herramienta de soporte de plataforma de Google Forms, lo cual contribuyó a la masificación de la encuesta y a su fácil acceso por parte de los trabajadores. La aplicación de este cuestionario online responde principalmente a la emergencia sanitaria que dificulta una aplicación presencial.

Una vez construido el instrumento, el equipo ejecutor estableció una alianza con la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, promoviendo la participación de todas las empresas que forman parte del gremio. De este modo, se procedió a difundir la encuesta para su aplicación a 312 trabajadores(a)²⁰ del sector comercio y servicios, quienes se encontraban operando en modalidad de teletrabajo durante el período de realización del presente estudio. De esta forma, el estudio contribuye a la generación de referencia empírica en torno a las brechas de empleabilidad de los teletrabajadores, profundizando en las competencias, habilidades y destrezas requeridas para operar bajo modalidades de empleo no presenciales.

En definitiva, el público objetivo de este estudio son personas que se encuentran desarrollando laborales de manera remota de los sectores de comercio y servicios, por lo que tienen un alto grado de proximidad con este tipo de plataformas.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

La presente sección sintetiza los resultados obtenidos durante la aplicación del cuestionario online, dirigido a trabajadores pertenecientes a empresas de los rubros de servicio y comercio que se encuentran realizando labores bajo la modalidad remota. Para el proceso de elaboración del cuestionario, fue fundamental rescatar la discusión generada por los equipos gerenciales en la fase de exploración en torno a la identificación de las principales habilidades y competencias transversales requeridas para la empleabilidad de los teletrabajadores.

A partir de la identificación realizada por los equipos gerenciales de RR.HH. con respecto a las brechas y fortalezas de competencias centrales para el teletrabajo –y aquellas habilidades digitales asociadas a una manera óptima de trabajar–, se elaboró una batería de preguntas asociadas a la valoración de competencias laborales por parte de los encuestados.

De esta manera, los resultados extraídos a partir del cuestionario permiten evaluar la percepción del nivel de desarrollo y la importancia de ciertas habilidades relacionadas al correcto desempeño

20. La Encuesta fue aplicada a 165 mujeres y 147 hombres, trabajadores/as de los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana.

del teletrabajo. Los hallazgos permiten además refutar prejuicios asociados al rendimiento laboral de personas bajo esta modalidad y, adicionalmente, contribuir a la confirmación empírica de aquellas visiones consensuadas por los equipos gerenciales de las empresas que participaron del estudio.

Caracterización del Teletrabajador

La siguiente sección tiene por objetivo explorar las principales características de los teletrabajadores. Para tales efectos, se analizan aspectos como el desempeño en esta modalidad según género, áreas de la organización con mayor participación y niveles educacionales de las personas que se encuentran teletrabajando.

157

El efecto género

Al observar los resultados de la Encuesta de Competencias Esenciales para el Teletrabajo, es posible constatar que el 54% de las personas que desempeñan labores de trabajo remotas, corresponde a mujeres, una proporción de ocho puntos porcentuales por sobre la participación masculina. Estos datos van en plena concordancia con lo planteado en la literatura, que destaca la importante presencia de mujeres en el mercado laboral bajo esta modalidad de empleo.

En esta misma línea, la literatura destaca que son las mujeres quienes presentan un alto potencial para el teletrabajo, situación que responde a una manera de compatibilizar su vida profesional con la vida privada, y que suele adoptar esta modalidad de trabajo no presencial o desde el hogar (Centro UC y SENCE, 2021). Considerando esta dinámica, es factible señalar que el trabajo a distancia puede ser un mecanismo que propicie la incorporación paulatina de las mujeres en el mundo del trabajo, ya que esta modalidad remota permitiría compatibilizar labores profesionales y domésticas.

Ante la actual crisis sanitaria, muchas mujeres se han visto forzadas a la inactividad debido al cierre de jardines infantiles y establecimientos educacionales, lo cual afecta directamente su participación en el mundo laboral, por lo que el trabajo telemático podría incentivar su reincorporación laboral (Centro de Capacitación y Desarrollo UC, 2020; Universidad de Chile, 2020).

La barrera de la escolaridad

Existen una serie de factores que determinan la idoneidad de una persona para desarrollar sus labores mediante el sistema de teletrabajo. Uno de estos factores es el grado de escolaridad. La literatura sostiene que el nivel de escolaridad de los trabajadores sería un elemento fundamental para explicar la disposición y probabilidades que tienen las personas para adoptar el trabajo remoto como una forma de empleo.

CUADRO N° 13

158

Proporción de teletrabajadores según nivel educacional

NIVEL EDUCACIONAL	DISTRIBUCIÓN %
Básica o Media Incompleta	1%
Media Completa	4%
Título Profesional de Nivel Medio	18%
Título Profesional Superior	7%
Postítulo	70%

FUENTE: elaboración propia.

Según los datos generados por la encuesta aplicada, es posible constatar que las personas que actualmente se encuentran desarrollando labores de teletrabajo poseen un alto nivel educacional. Según el cuadro N° 13, el 70% de quienes realizan teletrabajo cuentan con un postítulo o un postgrado universitario, y un 18% cuenta con un título profesional de nivel medio.

Estos datos permiten corroborar lo expuesto a nivel teórico, confirmando que gran parte de quienes desempeñan sus funciones bajo la modalidad del teletrabajo son personas que cuentan con un grado de escolaridad elevado, por lo que quienes poseen estudios superiores –en relación con quienes tienen educación media completa–, tienen más probabilidades de trabajar de manera telemática.

Los jóvenes como protagonistas del Teletrabajo

En cuanto a la participación de los trabajadores en los sectores de comercio y servicios bajo la modalidad remota de empleo, es posible constatar que existe una mayor concentración de personas jóvenes que se desempeñan como teletrabajadores. De acuerdo con la información del cuadro N° 14, un 34% de los ocupados se encuentran en el tramo de 20 a 30 años. A partir de los datos, se sostiene que gran parte de los teletrabajadores –particularmente de los tramos más jóvenes–, responde a un mayor manejo de competencias tecnológicas, a diferencia de los trabajadores de 61 años o más, quienes en numerosas ocasiones han presentado brechas de carácter tecnológicas.

159

CUADRO N° 14

Proporción de teletrabajadores según rango etario

RANGO ETARIO	DISTRIBUCIÓN %
20 a 30 años	34%
31 a 40 años	25%
41 a 50 años	22%
51 a 60 años	17%
61 o más años	3%

FUENTE: elaboración propia.

En este marco, se considera que la modalidad remota podría facilitar la incorporación de la población joven en el mercado del trabajo. Uno de estos aspectos facilitadores es la capacitación tecnológica con la que cuenta este segmento etario. En definitiva, los resultados permiten reflexionar acerca de la necesidad de favorecer instancias de capacitación digital para los segmentos etarios sobre los 40 años, a fin de mejorar competencias tecnológicas y propiciar mayores oportunidades de empleabilidad mediante la adaptación a mecanismos de teletrabajo.

Características del trabajo

Entre las personas que desempeñan labores de teletrabajo, es posible evidenciar una distribución heterogénea en torno a las áreas o departamentos que han implementado esta modalidad de empleo. Distinguiendo por área, el cuadro N° 15 muestra la distribución de ocupaciones en donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores, destacándose áreas tales como Recursos Humanos (26%), Otro²¹ (22%), Operaciones (11%) y toda la compañía (10%), mientras que en menor medida se encuentran las áreas de Legal (2%), Ventas (3%), Producción (5%) y Marketing (6%).

CUADRO N° 15

Distribución de teletrabajadores por área o departamento al interior de la compañía

DEPARTAMENTO	DISTRIBUCIÓN %
Finanzas	7%
Legal	2%
Marketing	6%
Operaciones	11%
Otro	22%
Producción	5%
Recursos Humanos	26%
Tecnología	8%
Toda la compañía	10%
Ventas	3%

FUENTE: elaboración propia.

21. Mantenimiento y Seguridad, Calidad, Innovación, Cobranzas y Asuntos Regulatorios, por mencionar algunos.

Estos datos se conciden con los proporcionados por el Centro de Capacitación y Desarrollo UC, quienes realizaron un estudio donde se señala que aquellas empresas que han tenido una mejor respuesta ante la implementación de esta modalidad de empleo han sido aquellas relacionadas con las áreas de marketing digital y comunicaciones, administración y finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información y soporte en general. Producto de la emergencia sanitaria y las medidas de restricciones de movilidad, las empresas han debido enfrentar una serie de desafíos, desde una mayor demanda hacia el comercio online y la mejora en la calidad de atención en el sector de servicios, dando como resultado una mayor concentración de personas con teletrabajo en estas áreas por sobre otras.

161

La importancia de dilucidar estos datos radica en la posibilidad de identificar aquellos nichos en los cuales se encuentra una mayor participación de teletrabajadores, según las necesidades de cada área o departamento de trabajo al interior de una organización. De esta forma, el presente diagnóstico nos permite distinguir cuáles son las principales áreas de una organización con mayor factibilidad de implementar esta modalidad de empleo.

A partir de los resultados presentados en esta sección, es posible determinar que las personas que desempeñan sus labores a través de la modalidad no presencial en los sectores de servicio y comercio al interior de la Región Metropolitana se caracterizan por ser personas jóvenes, con altos grados de escolaridad y en su mayoría mujeres. Esto, debido a que más de la mitad de los encuestados son mujeres, el 95% cuenta con estudios superiores y cerca de un tercio de ellos tiene entre 20 y 30 años.

Percepción General del Teletrabajo

En el segundo módulo de la encuesta, se presentó a los teletrabajadores una serie de preguntas que tendientes a identificar aquellas ventajas, beneficios y/o desafíos que ha supuesto la implementación de esta modalidad telemática en su calidad de vida y desempeño laboral.

Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

En el módulo “Percepción General del Teletrabajo” se le presenta a los trabajadores una serie de elementos sobre la implementación

de una modalidad telemática que podrían ser considerados como positivos para su calidad de vida. Frente a la pregunta, “El teletrabajo o trabajo a distancia permite”, los encuestados deben evaluar con una puntuación de 1 a 5, donde 1 es “Muy de acuerdo” y 5 “En total desacuerdo”, una serie de ventajas a partir de sus percepciones.

De esta forma, frente a la afirmación que señala que el teletrabajo permite “disminuir los tiempos destinados al traslado laboral”, un 68,1% de los encuestados respondió estar “Muy de acuerdo”. En tanto, con relación a la afirmación de que se ha logrado “disminuir emisiones al medio ambiente”, un 51,7% consideró estar “Muy de acuerdo”, seguido por un 16,4% que señala estar “de acuerdo”. A partir de estos resultados, es posible constatar una alta valoración en aspectos tales como la disminución de tiempos de traslados hacia las oficinas, así como una disminución de emisiones al medio ambiente como factores centrales para querer desempeñar sus funciones bajo esta modalidad.

CUADRO N° 16

Resultados generales sobre beneficios que otorga el Teletrabajo

VENTAJA/BENEFICIO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN TOTAL DESACUERDO
Conciliar la vida familiar y laboral	30,20%	21,60%	18,10%	15,50%	14,70%
Disminuir los tiempos destinados a traslado laboral	68,10%	5,20%	1,70%	3,40%	21,60%
Ahorrar dinero del trabajador (movilización, alimentación, vestuarios u otros)	44,80%	13,80%	13,80%	9,50%	18,10%
Disminuir emisiones al medio ambiente	51,70%	16,40%	8,60%	4,30%	19,00%
Disponer de más tiempo libre	15,50%	16,40%	26,70%	16,40%	25,00%

FUENTE: elaboración propia.

Ahora bien, en menor medida, conciliar la vida familiar y laboral junto con disponer de más tiempo libre se presentan como aquellos beneficios con los que se tiene un mayor grado de discordancia, donde un 14,7% y un 25,0% parece estar “muy en desacuerdo”, respectivamente. De acuerdo con los resultados extraídos en la etapa de exploración empresarial con los equipos gerenciales, se identificó la complejidad que han tenido los trabajadores para compatibilizar la vida personal y laboral, estableciendo un eje común respecto a la denominación de multitarea. Esto ha influido en aspectos como la dificultad para organizarse, la ansiedad y la frustración, lo cual ha provocado incluso la extensión de la jornada laboral para poder responder de manera óptima a los objetivos planteados al interior de la organización.

A partir de estos datos, es posible constatar que existe una alta valoración por parte de los trabajadores en aspectos relacionados al ahorro, ya sea en tiempos destinados al traslado, costos asociados a la movilización y alimentación, junto con un impacto positivo que tiene esta modalidad sobre el medio ambiente. Sin embargo, existen otras aristas que no presentan la misma tendencia, lo cual podría fundamentarse en que los encuestados han tenido que extender sus jornadas laborales producto de las dificultades para conciliar el trabajo con la vida familiar.

Ahora bien, en una segunda fase del presente módulo los encuestados señalan que, si bien el teletrabajo ha supuesto más de un beneficio desde que empezó a implementarse, ha presentado a su vez una serie de desafíos que estos han debido enfrentar al interior de la organización.

Frente a la pregunta, “El teletrabajo ha supuesto mayores desafíos en”, los encuestados deben de evaluar con una puntuación de 1 a 5, donde 1 es “Muy de acuerdo” y 5 “En total desacuerdo” una serie de retos a partir de sus percepciones. El diagnóstico arroja que, en promedio, un 41,4% de los teletrabajadores considera estar “Muy de acuerdo” con que el trabajo en equipo ha sido lo más complicado de trabajar bajo esta modalidad, junto con la relación con las jefaturas (32,8%), versus un 2,1% y 13,8% que señala estar “Muy en desacuerdo” con ambas afirmaciones, respectivamente.

Los resultados refuerzan el diagnóstico realizado por los gerentes de recursos humanos, quienes destacaron que los problemas de comunicación se han reflejado principalmente en una baja interacción entre los equipos de trabajo, con otros departamentos e inclusive con sus propias jefaturas, lo que ha quedado demostrado a partir de la percepción que han tenido los mismos trabajadores.

CUADRO N° 17

Resultados generales sobre desafíos que se enfrentan en el Teletrabajo

DESAFÍOS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN TOTAL DESACUERDO
El trabajo en equipo	41,40%	17,20%	12,90%	16,40%	12,10%
Mi sentido de pertenencia con la organización	25,00%	17,20%	24,10%	16,40%	17,20%
La relación con mis compañeros	27,60%	19,80%	24,10%	15,50%	12,90%
La relación con las jefaturas	32,80%	12,10%	22,40%	19,00%	13,80%

FUENTE: elaboración propia.

164

Finalmente, se presenta a los encuestados una batería de aspectos que suponen un cambio en la cultura organizacional dada la instauración de esta modalidad de trabajo. Frente a la pregunta, “El teletrabajo ha supuesto”, los encuestados deben evaluar con una puntuación de 1 al 5, donde 1 es “Muy de acuerdo” y 5 “En total desacuerdo” una serie de aspectos transformadores con respecto a la implementación del teletrabajo.

El análisis que se desprende de estos resultados da cuenta de que, en promedio, un 39,7% de los encuestados declara estar “Muy de acuerdo” con la afirmación de que el teletrabajo ha supuesto una mayor autonomía en la organización de tareas y responsabilidades y, en una segunda concentración, un 37,9% señala estar “Muy de acuerdo” con que ha habido cambios significativos en el diseño y en la relación con otras unidades de la organización.

Sin embargo, hay aspectos en los cuales los encuestados declaran estar en “desacuerdo” o en “total desacuerdo”, como son los grados de eficiencia con respecto al trabajo en equipo, evidenciando que un 23,3% de los teletrabajadores considera que no ha habido un mayor grado de eficacia sobre el trabajo en equipo mediante esta modalidad de empleo. Esto se encuentra directamente relacionado a la estructura previa con la que contaban las empresas antes de la instauración del teletrabajo, donde no se contemplaba una definición de resultados por metas.

CUADRO N° 18

Resultados generales sobre percepción de cambios en la cultura organizacional

DESAFÍOS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN TOTAL DESACUERDO
Formas más eficientes de trabajar en equipo	22,40%	20,70%	33,60%	16,40%	6,90%
Cambios en los estilos de liderazgo	30,20%	25,90%	17,20%	18,10%	8,60%
Mayor autonomía en la organización de mis tareas y responsabilidades	39,70%	22,40%	11,20%	13,80%	12,90%
Cambios significativos en el diseño y en la relación con otras unidades de la organización.	37,90%	21,60%	18,10%	15,50%	6,90%

FUENTE: elaboración propia.

Desempeño en el Teletrabajo

La implementación improvisada del modelo de teletrabajo en las empresas ha supuesto ciertos debates en torno al desempeño de los trabajadores bajo esta modalidad de empleo. En la fase de exploración institucional, los equipos gerenciales señalaron desconocer la existencia de grandes cambios en los niveles de productividad. Sin embargo, existe una percepción asociada a un aumento de la productividad en sus teletrabajadores durante el último año. Así lo corroboran los datos proporcionados por los mismos encuestados, donde cerca de un 48% declara que sus niveles de productividad han mejorado de forma “moderada o considerable” y tan solo un 12% afirma que su nivel de desempeño “ha empeorado leve o considerablemente”.

Estos resultados se relacionarían con los altos niveles de compromiso que han presentado los equipos de trabajo. Lo anterior, pese a las dificultades que han evidenciado los teletrabajadores en el proceso de adaptación, así como también en las facilidades que se han otorgado al interior de la organización para desempeñar las funciones a través de la modalidad remota.

Facilidades para la implementación del teletrabajo

Una de las claves para lograr un proceso de trabajo exitoso bajo esta modalidad, tiene directa relación con el apoyo que proporciona el empleador en el proceso de transición al teletrabajo. Previo a la implementación de esta modalidad en la estructura organizacional de un empleo, se debe procurar que los empleadores brinden los recursos y herramientas necesarios para su correcto funcionamiento.

166 Sobre esto, el 80% de los teletrabajadores encuestados señala que sus empleadores han proporcionado todo el apoyo que han requerido para lograr una transición amigable desde la modalidad tradicional a la telemática. Sin embargo, un 14% de los colaboradores indicó que no se han entregado las facilidades que se requieren, lo cual se vería explicado por la falta de cultura de esta modalidad de empleo al interior de la organización, o bien, por la ausencia de una planificación estratégica para su implementación debido a su improvisada aplicación a raíz de la emergencia sanitaria del COVID-19.

Valoración del Teletrabajo y su continuidad en el mediano plazo

Percepciones asociadas al aumento de la productividad, facilidades que han otorgado los empleadores en el proceso de instauración de esta modalidad, la actual crisis sanitaria o bien la serie de ventajas potenciales del teletrabajo identificadas por los trabajadores, dan señales acerca del futuro que tiene esta modalidad al interior de su cultura organizacional en el mediano plazo.

Según el 47% de los encuestados al momento de realizar el estudio, durante el 2021 la modalidad de trabajo solo será de carácter remota, mientras que un 42% indica que se implementaría una modalidad mixta, con algunos días de manera presencial y otros en modalidad remota. Por otra parte, tan solo un 3% de los encuestados señala que habrá trabajo presencial, lo que responde principalmente a la naturaleza de sus funciones, las cuales no les permitirían realizar trabajo a distancia. Sobre esta misma línea, y de acuerdo con lo expuesto por los equipos gerenciales, las empresas consideran que la modalidad mixta comenzará a adquirir mayor relevancia, incluso una vez acabada la crisis sanitaria a raíz del COVID-19. Este escenario sería aún más factible para las empresas relacionadas al sector de comercio, no así para

el sector de servicios, quienes han señalado que debido a las funciones que deben realizar, el trabajo presencial es imprescindible.

Colectivo de teletrabajadores y su Beneficio a partir del Teletrabajo

Consecuentemente, se le pidió reflexionar a los encuestados respecto a cuáles, según su percepción, son los grupos de trabajadores más beneficiados con la implementación de la modalidad telemática al interior de las organizaciones. El diagnóstico arroja que los trabajadores pertenecientes a regiones –o bien, que desearían vivir fuera de las grandes ciudades–, son aquel grupo que, a juicio de los encuestados, se vería más beneficiado con esta modalidad con un 29% de las preferencias, seguido por las personas en situación de discapacidad (22%), y por trabajadores con responsabilidades de cuidado (17%).

167

Los resultados demuestran que el teletrabajo, y su forma flexible de organización, facilitaría la contratación y participación de personas de regiones, contribuyendo a la descentralización y descongestión de ciudades. Adicionalmente, se destaca que el trabajo de manera telemática propiciaría un mayor grado de contratación de personas discapacitadas y/o personas que desean una mayor compatibilidad entre sus labores de empleo y de cuidados, generalmente destinados a miembros de su núcleo familiar, como el cuidado de niños y/o de adultos mayores con altos grados de dependencia. Bajo este contexto, los encuestados señalan que tanto los trabajadores jóvenes (13%), como los trabajadores con mayor cualificación (10%) y las mujeres (9%), serían aquellos grupos con menor impacto o con menores beneficios con la instauración del teletrabajo.

Competencias laborales para un desempeño exitoso

Con la implementación del teletrabajo se han sentado las bases para discutir acerca de la importancia que poseen diversas competencias (asociadas a un desempeño laboral óptimo) en este nuevo contexto de mercado laboral. Según la percepción de los teletrabajadores, existe un alto grado de consenso en que las personas que desempeñan sus funciones bajo esta modalidad de empleo requieren de ciertas competencias laborales.

168

Como se analiza en la siguiente sección, los teletrabajadores identifican una serie de competencias transversales y digitales que, a su juicio, permitirían a las personas adaptarse a las nuevas circunstancias asociadas a este modelo laboral. Con respecto a esto, el cuadro N° 18 presenta los altos grados de concordancia que existen por parte de los teletrabajadores al afirmar estar “Muy de acuerdo” y “de acuerdo” con la idea de que “es necesario que los trabajadores desarrollen competencias laborales específicas asociadas a este, para un desempeño laboral exitoso” con una concentración promedio del 91,3%. Estos resultados son relevantes, ya que nos permite reflexionar acerca de las capacidades y la formación con que debiesen contar las personas que ejercen sus funciones bajo esta modalidad, destacándose habilidades transversales y digitales en mayor medida.

CUADRO N° 19

Distribución de teletrabajadores respecto a su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: “es necesario que los trabajadores desarrollen competencias laborales específicas asociadas a este, para un desempeño laboral exitoso”

AFIRMACIÓN	DISTRIBUCIÓN %
Muy de acuerdo	56,0%
De acuerdo	35,3%
En desacuerdo	3,4%
Muy en desacuerdo	2,6%
Ni de acuerdo ni es desacuerdo	2,6%

FUENTE: elaboración propia.

Sobre esta base, para las personas es esencial contar con competencias y habilidades que les permitan ejercer sus funciones como teletrabajadores, por lo que a medida que se presenten brechas en torno al desarrollo de estas, se podrían ver desfavorecidos con respecto a la implementación de esta modalidad.

Competencias Esenciales en Teletrabajo

El último módulo que compone el cuestionario aplicado a los teletrabajadores dice relación con las competencias consideradas esenciales para un desempeño de labores exitoso en la modalidad de teletrabajo. En este ítem se analizan los grados de conocimiento con habilidades específicas del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) y su percepción en torno al grado de relevancia que poseen ciertas competencias laborales y digitales.

Identificación de Competencias Laborales para teletrabajo

169

Se les solicitó a los teletrabajadores calificar una serie de competencias laborales con una escala de 1 a 7, siendo 1 la nota mínima y 7 la nota máxima para calificar. En esta línea, los teletrabajadores de la muestra consideran que habilidades como: la Responsabilidad (75%), Motivación (75%), Organización del Tiempo (67%), Iniciativa (65%), Adaptación al cambio (64%) y la Comunicación Efectiva (62%) poseen un mayor grado de relevancia para un desempeño exitoso, calificándolas con nota 7.

Estos resultados se condicen con lo expuesto por los equipos gerenciales, quienes señalan que las habilidades blandas son claves para desarrollar labores de manera más eficiente. Asimismo, se destacan aquellas habilidades que permiten interactuar de forma más efectiva con los equipos de trabajo.

Por último, las habilidades que poseen un menor grado de relevancia a juicio de los teletrabajadores son: Paciencia (58%), Trabajo en equipo (56%), Autoconocimiento (55%) y finalmente el Liderazgo (45%). Con relación a estas habilidades, pareciera ser que bajo un sistema telemático resultan no ser tan valoradas, a diferencia de lo que se requiere en un trabajo presencial, ya sea la paciencia, el trabajo en equipo y el liderazgo en base a la interacción personal con los demás trabajadores.

Adicionalmente, los encuestados tuvieron la posibilidad de identificar competencias laborales esenciales que no estaban contempladas en la batería de competencias esbozadas en el cuestionario, dando pie que a los trabajadores detectaran y precisaran otras habilidades que consideraran fundamentales. Dentro de las que se declararon, se cuentan: Resolución de Conflictos, Tolerancia y Manejo de la frustración, Orientación al logro, Creatividad e Innovación, entre otros.

A modo de síntesis, los resultados permiten visibilizar aquellas competencias y habilidades que los trabajadores consideran esenciales para el desarrollo de un trabajo exitoso bajo la modalidad de teletrabajo, así como también identificarlas como desafíos formativos para enfrentar las nuevas dinámicas del mercado laboral.

Competencias Digitales

170

Una tercera parte que comprende este módulo tiene el propósito de identificar y precisar aquellas competencias digitales imprescindibles para desempeñar laborales de teletrabajo. Para esto, al igual que en el ejercicio anterior, se les solicitó a los encuestados calificar una serie de competencias según su relevancia, con una nota del 1 a 7, donde 1 es la nota mínima y 7 la nota máxima.

En este marco, las habilidades digitales mejor evaluadas a juicio de los teletrabajadores son: Gestión de plataformas de videotelefonía (76%), Comunicación digital (59%), Ciberseguridad (51%) y la atención al cliente de manera online (48%). Por otro lado, las competencias que poseen un menor grado de relevancia son el Manejo de bases de datos (35%), Marketing digital (30%), la edición de imagen y video (25%) y la Gestión de E-Commerce (23%). Estos resultados permiten reflexionar acerca de la importancia que le atribuyen los trabajadores a aquellas competencias que permiten la comunicación fluida en el entorno de trabajo, ya sea al interior de los equipos de trabajo, con las jefaturas, clientes y/o usuarios involucrados en el ecosistema de su organización. Adicionalmente, los encuestados reconocieron competencias digitales adicionales, tales como el Manejo de Software y Hardware, Mecanografía, Asistencia técnica eficiente y Gestión de Proyectos.

Analizar los principales aspectos de competencias digitales considerados relevantes a la hora de desempeñar labores bajo esta modalidad de empleo es importante, dado que estas permitirían facilitar el trabajo remoto y, a su vez, aumentar los grados de empleabilidad. De esta manera, a juicio de los teletrabajadores, resulta imprescindible contar con aquellas habilidades y destrezas que permitan a las personas aumentar las posibilidades de ejercer teletrabajo. Dicho esto, para que los teletrabajadores logren realizar sus funciones de manera fluida y exitosa, resulta fundamental que manejen medios tecnológicos que les permitan aumentar su productividad.

Manejo de herramientas tecnológicas

Uno de los hallazgos extraídos en la fase de percepción empresarial con relación a las brechas detectadas bajo la modalidad del teletrabajo, fue la brecha tecnológica, señalando que es imprescindible que se manejen herramientas tecnológicas consideradas básicas para un trabajo fluido. Si bien no es una brecha presente de manera generalizada en los trabajadores, se han detectado casos donde no se manejan conocimientos básicos, fenómeno que se ha visto acrecentado en relación con el rango etario de los trabajadores.

171

CUADRO N° 20

Distribución de teletrabajadores según nivel de manejo en TIC's por rango etario

RANGO ETARIO	ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
20 a 30 años	59,0%	33,3%	2,6%	5,1%
31 a 40 años	58,6%	37,9%	3,4%	0,0%
41 a 50 años	64,0%	36,0%	0,0%	0,0%
51 a 60 años	55,0%	35,0%	5,0%	5,0%
61 años y más	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%

FUENTE: elaboración propia.

Al segmentar las respuestas del cuestionario en base a la edad de los teletrabajadores, es posible constatar que no se presentan grandes diferencias en el manejo y conocimiento del uso de las TIC's entre un grupo y otro. Ahora, si bien el nivel de conocimiento de tecnologías de información es sobresaliente, es posible detectar que hay un menor manejo de herramientas básicas por parte de la población mayor que comprende entre los 61 años y más, donde solo un 33,3% de los teletrabajadores señala tener un nivel "alto".

Experiencias y desafíos en torno al Teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador

INTRODUCCIÓN

173

EN ESTE CAPÍTULO SE BUSCA ANALIZAR LAS DIVERSAS vivencias que han experimentado los trabajadores en torno al desempeño de sus funciones bajo la modalidad del teletrabajo. De esta manera, se pretende profundizar en los desafíos que posee este tipo de modalidad, los beneficios que otorga y las competencias y habilidades necesarias para un trabajo fluido y exitoso. A nivel metodológico, el estudio contempló la realización de dos Focus Group con trabajadores pertenecientes a empresas de los sectores comercio y servicios de la Región Metropolitana que actualmente se encuentran operando en modalidad de teletrabajo.

Los principales ejes de reflexión se estructuran a partir de 3 módulos; 1) Valoración del teletrabajo por parte de los trabajadores, analizando experiencias, limitaciones y eventuales estrategias para una correcta adaptación; 2) Funcionalidad del teletrabajo, explorando la existencia de beneficios asociados a su implementación, como una mayor inclusión de ciertos grupos de trabajadores, elevados niveles de productividad y la posibilidad de continuar con esta modalidad en el mediano y largo plazo; 3) Identificar competencias asociadas a un correcto desempeño del teletrabajo y a la importancia que le atribuyen los teletrabajadores a las habilidades tecnológicas bajo esta nueva forma de trabajar.

VALORACIÓN DEL TELETRABAJO POR PARTE DE LOS TELETRABAJADORES

La primera fase del análisis sintetiza las principales visiones que poseen los encuestados que en la actualidad se encuentran con

teletrabajo, en torno a la implementación de esta modalidad de empleo durante el año 2020 y 2021 bajo el contexto de la crisis sanitaria. Adicionalmente, se exploran las diferentes experiencias y percepciones que han tenido luego de su implementación y el impacto que ha significado este nuevo escenario en sus vidas, tanto en el ámbito profesional como personal.

Experiencia con el teletrabajo

174 A partir del relato de los encuestados, es posible constatar que la experiencia de trabajar bajo una modalidad telemática ha sido bastante diversa, evidenciando experiencias tanto positivas como negativas en múltiples aspectos. Sobre esto, es posible identificar que el teletrabajo ha logrado impactar principalmente en las formas de comunicación entre los equipos, destacando dificultades para comunicarse de forma efectiva. En esta misma línea, se perciben además los deseos de los trabajadores de retomar el contacto presencial con sus compañeros, evidenciando la importancia que le otorgan a las relaciones interpersonales.

En la relación humana con mis compañeros de trabajo yo la extraño un montón, entonces por ese lado para mí ha sido super difícil, extraño ese compañerismo (...), porque las videollamadas y tanta reunión por zoom o por meet igual te cansa, igual aburre, no es lo mismo. Entonces eso me ha pasado, y además estar sola desde la casa trabajando igual es fome.

Trabajador A, Grupo Focal N° 1, 2021

En definitiva, en la experiencia de los trabajadores cobra mucha relevancia el agotamiento, debido a las excesivas reuniones virtuales que se caracterizan por ser, a juicio de los empleados, poco ágiles, con una baja productividad y, en su mayoría, muy extensas. Por lo tanto, esta nueva manera de comunicarse entre los equipos de trabajo ha impactado en la necesidad que poseen los trabajadores de tener más contacto presencial con sus compañeros y jefaturas, como una manera de comunicarse mejor, interactuar y sociabilizar.

Otro factor que se destaca en el relato de los trabajadores es el sentimiento de soledad y aislamiento, experimentado principalmente por la actividad social restringida y la jornada laboral sin interacción presencial con colegas debido a las medidas implementadas por la autoridad sanitaria. Este fenómeno, se ha visto especialmente reflejado en los hogares unipersonales, donde trabajadores que viven solos señalan cómo el ámbito laboral era para ellos un espacio de sociabilización en el cual se desarrollaba constantemente un vínculo cara a cara con compañeros de trabajo.

Yo vivo solo también, entonces necesitaba el contacto con gente. Para mi ahora el estar en casa me produce un poco de estrés más que un alivio, porque como vivo solo, estoy todo el día en el computador, trabajo más horas de las que tengo que trabajar, las reuniones ya en cierta forma como que me tiene un poco saturado, porque para todo es reunión. Estando en la oficina tú vas con alguien y te pregunta algo y tú le respondes en el minuto.

Trabajador C, Grupo Focal N° 2, 2021).

175

Pese a la rápida implementación y adaptación del teletrabajo en la cultura organizacional de las empresas, la experiencia de esta modalidad por parte de los trabajadores ha sido blanco de ciertos cuestionamientos. Lo anterior, dado que el teletrabajo en un sentido original (sin considerar que ha sido una modalidad establecida para mitigar la propagación del COVID-19), permite compatibilizar el empleo con actividades cotidianas relacionadas al hogar, o bien, a instancias de recreación posterior a las jornadas laborales. Sin embargo, producto de la crisis sanitaria, las restricciones de movilidad y aforos reducidos han dificultado que los trabajadores logren mantener o generar un equilibrio entre la vida personal y laboral, originado una sensación de insatisfacción hacia esta modalidad de trabajo.

Uno, creo que esto realmente no es teletrabajo, porque si bien uno antes iba al trabajo de ocho a seis o de nueve a seis o lo que sea, uno después tenía la posibilidad de salir a hacer

deporte, ir al gimnasio, juntarte con tus amigos, volver a la hora que tu quisieras también a tu casa. Entonces sabías que tenías otra vida y lo que hoy día, y a lo mejor en el último año hemos vivido, es que no existe eso, no existe la posibilidad (...) Entonces quiero pensar que esto no es tanto teletrabajo como lo hemos venido viviendo. Sí hay ciertas cosas buenas, pero creo que tampoco son tan buenas.

Trabajador F, Grupo Focal N° 1, 2021).

En definitiva, los empleados que se desempeñan bajo esta modalidad consideran que, si bien el teletrabajo permitiría una mayor compatibilidad entre la vida laboral y personal, en el contexto actual esto no sería posible, dadas las restricciones sanitarias y la extensión de la jornada laboral, sensación que se ve acrecentada por las videollamadas y/o reuniones virtuales prolongadas. En consecuencia, los trabajadores han percibido una disminución en los tiempos destinados a la desconexión y a la recreación.

Limitaciones asociadas al teletrabajo

La implementación del teletrabajo como una medida de mitigación a la propagación del COVID-19 significó que las empresas y sus trabajadores tuvieran que desarrollar diversas estrategias, con el fin de reorientar la prestación de bienes y servicios en un contexto de pandemia. Sobre esta base, la totalidad de los trabajadores señalan que debieron enfrentar diversos cambios y exigencias para poder responder con eficacia ante el nuevo escenario laboral, lo cual significó en diversas ocasiones adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas que permitieran la continuidad del trabajo.

En el caso de donde yo trabajaba en el cargo anterior en la fundación, teníamos que adecuarnos a las capacitaciones virtuales con los emprendedores, que en realidad nunca habíamos hecho, entonces debíamos tener espacio para preparar

material para toda la semana, cómo los capacitamos, ese año fue muy complejo.

Trabajador B, Grupo Focal N° 1, 2021

Por otro lado, fue posible constatar que, para ciertas empresas y trabajadores, existió una mayor dificultad para reorientar el desafío logístico y operacional que supone la crisis sanitaria al interior de las organizaciones. Esto se da principalmente por la naturaleza de las funciones que desempeñan tanto las empresas como sus trabajadores, quienes no han logrado ajustarse completamente a esta nueva forma de trabajo, dinámica que se ha visto recurrentemente en los sectores de comercio y servicios.

177

Creo que no le pudimos hacer tanto foco a lo que era el teletrabajo como tal, principalmente porque nos teníamos que encargar de que el giro (comercial) siguiera funcionando y tratar de mantener las ventas. Entonces, en ese sentido se implementaron más medidas para lo que eran las tiendas más que en el área administrativa o *back office*". Ahora, hoy día sí estamos trabajando para generar una modalidad que sea *home office* pero mixta, pero también nosotros obviamente pertenecemos a un grupo económico y obviamente tenemos que seguir las directrices y los lineamientos que nos entreguen desde la empresa a la cual pertenecemos

Trabajador C, Grupo Focal N° 2, 2021

En definitiva, es posible comprobar que la adopción de nuevas herramientas tecnológicas ha posibilitado que los trabajadores continúen con sus actividades profesionales de manera remota, a pesar de la crisis sanitaria. Sin embargo, esta posibilidad no ha estado presente en todas las empresas, dado que hay personas que deben desempeñar indispensablemente sus labores de manera presencial y con un grado de exigencia física, por lo cual no existiría una factibilidad técnica para adoptar esta nueva forma de trabajo.

Adaptación al Teletrabajo desde la perspectiva de los teletrabajadores

Todos los trabajadores coinciden que desde un inicio se llevaron a cabo consultas y catastros al interior de las empresas para identificar una eventual falta de equipamiento para el desarrollo de sus funciones de manera telemática. En dichos catastros, los empleadores buscaban identificar si el trabajador contaba con acceso a internet o el mobiliario suficiente para trabajar desde su hogar.

178

Yo antes estaba en otro departamento que no tenía comedor, porque eran este tipo de departamentos con cocina alta, la espalda ya me estaba matando. Entonces, necesitaba la silla y ahí estaba la opción de tener la silla de mi trabajo (...) se fue levantando información para ver si teníamos computador, si estaba funcionando, si teníamos problemas de conexión (...), hemos mandado algunos módems de internet para personas que quizás tienen que ir más a terreno o que tienen problemas de conexión por el tipo de lugar en que trabajan, porque la fundación también está en el sur, en el norte, no todos tienen la misma factibilidad de conexión que los que estamos por ejemplo acá en Santiago, que hay un montón de conexión (...) Y los computadores, no todos tenían notebook, así que también hubo que ver ese tema.

Trabajador E, Grupo Focal N° 1, 2021

Las facilidades que brindó la organización para que los trabajadores lograran adaptarse de mejor manera fueron ampliamente valoradas, ya que lograron contar con condiciones óptimas para realizar sus labores. De esta manera, los trabajadores consideran que dicha acción aportó directamente en visualizar una cultura empresarial remota, en la cual pueden mantenerse conectados a pesar de no encontrarse físicamente en sus lugares de trabajo.

FUNCIONALIDAD DEL TELETRABAJO

La segunda fase del análisis presenta los principales juicios que poseen los trabajadores con respecto a ciertos supuestos, como lo sería una mayor inclusión de mujeres en el mercado laboral y los desafíos que conlleva la compatibilización entre las labores domésticas y profesionales. Asimismo, se indaga sobre los niveles de productividad que han presentado los trabajadores durante el periodo que llevan realizando sus funciones de manera remota. Finalmente se reflexiona acerca del futuro que tiene el teletrabajo al interior de la organización, evaluando la factibilidad de continuar con esta nueva forma de trabajar en el mediano y largo plazo.

179

Beneficio del teletrabajo en la vida de las mujeres

Los participantes coinciden que el teletrabajo permite un cierto grado de conciliación y equilibrio entre la vida personal y profesional, particularmente en el caso de las mujeres, ya que esta modalidad de empleo aparece como una alternativa para poder realizar labores de cuidado mientras trabajan desde sus hogares.

En relación con esto, los y las participantes identifican beneficios, pero a su vez ciertas desventajas asociadas al teletrabajo en mujeres, dada la división sexual del trabajo que posiciona a la mujer como la persona que asumen en mayor medida labores asociadas al trabajo doméstico. Por una parte, se establece que las mujeres pueden destinar más tiempo a labores de cuidados de sus hijos pequeños, instancia es altamente valorada ya que, a juicio de las teletrabajadoras, los tiempos asociados al derecho de pre y post natal parecen ser insuficientes.

Me pasa que me he visto con amigas que son recién mamás y tienen a sus guaguas chicas y han aprovechado un montón estar desde la casa en este tiempo, cosa que antes era más difícil porque el postnatal es como cortito, y tienen que volver rápidamente, entonces eso también lo han aprovechado.

Trabajador C, Grupo Focal N° 2, 2021

Sin embargo, las y los participantes señalan que el teletrabajo bajo el contexto de la crisis sanitaria actual podría afectar a las mujeres, dado que muchas veces son las mujeres quienes destinan más horas en comparación a los hombres a las labores domésticas y de cuidado. Esto podría generar una sensación de agotamiento ante una mayor responsabilidad en labores domésticas, de cuidados y laborales.

180

A lo mejor ayuda en ciertos casos en particular a hacerlo para aquellas mamás que a lo mejor tienen un hijo muy chiquitito, y ahí en ese sentido te ayuda, pero es difícil conciliar tanto la vida familiar en este sentido porque lo veo desde el punto de vista de mamás que tienen hijos y que requieren mucha atención, pero que también te desgasta entre el trabajo y la maternidad y entre otras cosas.

Trabajador F, Grupo Focal N° 2, 2021

Los participantes destacan que, si bien el teletrabajo permite que las mujeres se mantengan activas laboralmente, la actual crisis sanitaria ha provocado que gran parte los establecimientos educacionales se encuentren cerrados. Esto ha generado que muchas mujeres deban participar activa y permanentemente en el proceso de formación de sus hijos, dinámica que se ha caracterizado por una sobre carga de tareas y actividades escolares para los niños. A juicio de los participantes, esto podría provocar que las mujeres que trabajan bajo esta modalidad presenten problemas en el desarrollo de sus labores, debido al desgaste físico y emocional que conlleva esta responsabilidad.

Productividad

Existe un consenso generalizado entre los participantes en cuanto a los niveles de productividad alcanzados durante el tiempo en el que han desempeñado funciones de teletrabajo. La totalidad de los encuestados señala que en un inicio la productividad sufrió una caída, fenómeno que responde principalmente al proceso de adaptación ante este nuevo escenario laboral y al proceso de reorganización de tareas.

No obstante, todos apuntan que la productividad en la actualidad ha mejorado –e incluso ha aumentado–, con respecto a años anteriores.

Lo anterior se puede explicar principalmente a raíz de dos factores. Un primer factor responde al aumento de la carga laboral y a las horas efectivamente trabajadas. Los participantes señalan que desde que inició el teletrabajo han debido extender sus jornadas laborales a fin de cumplir con las metas y tareas exigidas atribuibles a sus cargos, lo que ha generado que inevitablemente sus niveles de productividad aumenten.

La carga laboral ha aumentado, obviamente por el tema de la pandemia no podemos hacer las cosas que hacíamos en la oficina (...) pero la carga laboral sí ha aumentado y la productividad también, pero porque trabajamos más que cuando estábamos en la oficina.

Trabajador A, Grupo Focal N° 1, 2021

181

Un segundo factor atribuible al alza en los niveles de productividad de los trabajadores se relaciona con la capacidad de establecer rutinas y horarios para organizar sus jornadas de trabajo. La especial importancia a la capacidad de organizarse por parte del teletrabajador pareciera influir de manera considerable en un mejor desempeño y, a su vez, en una mayor productividad.

Continuidad

Gran parte de los participantes señala que sus respectivas empresas se encuentran abiertas a mantener la modalidad de teletrabajo a largo plazo, mientras otros señalan que eventualmente podrían volver a un trabajo presencial, dada la naturaleza de sus funciones y el servicio que otorga la empresa. Sin embargo, hubo un consenso generalizado con respecto a la modalidad que debería tener esta continuidad, constatando que en todos los casos las empresas implementarían un formato híbrido, vale decir, de manera presencial y de manera telemática. De esta forma, se pretende descongestionar el espacio de trabajo, pero a su vez mantener y retomar el contacto directo entre los trabajadores y sus jefaturas.

Yo creo que va a ser mucho más híbrido de lo que era antes. Además, en el caso de la fundación, nosotros trabajamos en una casa e igual es una casa chiquitita, en que estábamos todos como medios justos. Entonces yo creo que sí va a haber una modalidad mucho más híbrida, dejando de lado todos los cargos que trabajan en terreno, que sabemos que van a seguir trabajando en terreno, nosotros como casa central (...) no creo que volvamos todos al 100% a trabajar en la fundación. Lo veo super difícil. Lo hemos conversado y se ve muy poco probable.

Trabajador E, Grupo Focal N° 1, 2021

Adicionalmente, los trabajadores señalan que un factor determinante para que las empresas optaran por continuar con el teletrabajo, es que esta modalidad les permite ahorrar tanto a trabajadores como empleadores. Para este último, los trabajadores sostienen que las empresas podrían ahorrar costos asociados a infraestructura y/o mobiliario, así como de servicios externos correspondientes a la alimentación del personal.

COMPETENCIAS ASOCIADAS AL TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR

La última fase del análisis aborda las principales visiones y reflexiones por parte de los teletrabajadores en torno a ciertas competencias y habilidades que son consideradas claves a la hora de desempeñar sus funciones de manera exitosa. En esta sección se identifican habilidades transversales y de carácter tecnológico esenciales, explorando la importancia que los trabajadores le otorgan y cómo estas han influido en su desempeño laboral. En esta línea, se identificaron las competencias que, a juicio de los entrevistados, debiesen ser consideradas para el desarrollo de sus funciones bajo esta nueva modalidad de empleo. Para finalizar la discusión, los participantes reflexionan acerca de los beneficios que ha traído consigo esta nueva forma de trabajar al interior de sus organizaciones y cómo se han visto afectadas sus vidas, tanto profesional como personalmente, con la implementación del trabajo remoto.

Competencias esenciales para el teletrabajo

Ante la pregunta sobre cuáles son aquellas competencias consideradas esenciales para un óptimo desarrollo del teletrabajo, los encuestados destacan: 1) la importancia de que tanto el trabajador como la empresa reconozca las funciones propias del cargo del empleado; 2) la capacidad de organización y 3), que las competencias no son tan relevantes, puesto que la posibilidad de teletrabajar tiene directa relación con el tipo de actividad que debe desempeñar el trabajador.

Reconocimiento de funciones

183

A partir del relato de los participantes, fue posible constatar la importancia que le atribuyen los trabajadores al hecho de identificar de manera certera los objetivos asociados al perfil de cargo del trabajador, visión que debe ser compartida tanto por el empleador como por el empleado. A juicio de los encuestados, el conocer las expectativas, contribuciones y cumplimiento de propósitos asociados a la función del trabajador, permitirá que los empleados logren llevar a cabo los objetivos establecidos por la organización, acción que contribuye a terminar el paradigma de realizar actividades laborales en función de la jornada laboral.

Yo veo el tema de las competencias de dos formas, primero, por parte de nosotros los trabajadores, en un sentido de reconocer cuáles son tus objetivos o los objetivos de tu función, de tal manera que estemos concentrados en trabajar más por objetivos que por horarios (...) Pero, por otro lado, hay algo que también es importante, y son las competencias de la organización. Que la empresa logre entender que los trabajadores están por objetivos y al minuto en que los trabajadores están por objetivos, algunas barreras que tenemos como medias paradigmáticas asociadas a la función y acerca del horario de la función se empiecen a destruir.

Trabajador D, Grupo Focal N° 2, 2021

Adicionalmente, los entrevistados coinciden en que la capacidad de la organización es un eje fundamental para un desarrollo fluido de las funciones bajo esta modalidad de trabajo. Este tipo de estrategias permiten que los niveles de productividad y desempeño aumenten. Para esto resulta ser clave establecer horarios y objetivos que permitan la consecución de metas.

La naturaleza de las funciones

184

Algunos participantes enfatizan que no existen determinadas competencias o habilidades que se requieran para desempeñar labores bajo la modalidad remota. Esto se afirma debido a que existen personas que, aunque posean las herramientas necesarias para teletrabajar, desempeñan funciones al interior de la empresa que no son compatibles con este modelo.

Yo creo que más que un tema de cualificación o competencias tiene que ver más con el tipo de actividad que desarrollas porque, por ejemplo, yo creo que todos aprendimos a teletrabajar, por decirlo así. Nosotros tenemos un centro de distribución donde las personas dado su actividad no pueden teletrabajar, aunque quisieran, aunque tuvieran las competencias para teletrabajar, no pueden hacerlo porque sus trabajos requieren que estén presencialmente en el centro de distribución.

Trabajador B, Grupo Focal N° 1, 2021

En consecuencia, existe un alto consenso respecto a que no resulta fundamental que los trabajadores cuenten con determinadas competencias y/o habilidades transversales para poder desempeñar funciones de manera telemática. De esta forma, la naturaleza del cargo de empleado es la que determina en última instancia si es factible o no desempeñar funciones de manera remota. Por otro lado, la organización es una habilidad que resalta a partir del relato de los participantes, quiénes señalan que una buena organización implicaría mayores niveles de productividad y desempeño, impactando incluso en una reducción de las horas destinadas al teletrabajo.

La brecha tecnológica como herramienta para transitar hacia el teletrabajo

El relato de los participantes permite evidenciar distintas experiencias con relación al uso de herramientas tecnológicas como un apoyo a la implementación del teletrabajo. En primera instancia, se constató el desafío de implementar nuevas tecnologías a las funciones de ciertos oficios que, en un sentido original, no eran compatibles con el teletrabajo. Podemos ver un ejemplo de esto en aquellos trabajadores que se desempeñan en el sector *retail*. Esta iniciativa permitió que mujeres que históricamente han realizado sus funciones desde una sala de ventas, puedan esta vez trabajar desde sus hogares, mitigando los efectos de las cuarentenas sobre sus condiciones contractuales y niveles de ingreso.

185

Por ejemplo, nosotros estamos en un proyecto que tenemos, donde todas nuestras prendas ahora vienen con un código QR, que tú los escaneas desde el celular y entras a una videollamada con el *personal shopper* para poder asesorarte inmediatamente, sin necesidad de que haya una persona en la tienda que te atienda, valga la redundancia, de tal manera que nosotros concebimos y estamos tratando que nuestras mujeres que trabajan en tiendas, que es una de las pegadas que están menos valoradas hoy en día entre quienes trabajan en un mall por ejemplo, puedan teletrabajar, ¿por qué no pueden hacerlo? si su función es totalmente teletrabajable.

Trabajador E, Grupo Focal N°2, 2021

Por otra parte, la totalidad de los encuestados señala que la implementación del teletrabajo trajo consigo la utilización de sistemas y/o programas que para ellos eran desconocidos, no obstante, para poder desempeñar sus funciones a distancia, debieron adaptarse y aprender a utilizar estas nuevas herramientas tecnológicas. Sobre esto, y con respecto a las brechas tecnológicas como un obstáculo para el desarrollo de funciones bajo esta modalidad, los trabajadores coinciden en

que no debiese presentarse dicha brecha como un impedimento para teletrabajar, o bien para transitar hacia esta modalidad de empleo al interior de las organizaciones. Para esto, resulta fundamental que el trabajador logre adaptarse al nuevo escenario laboral.

Beneficios del teletrabajo

186

Para dar término a la discusión generada en el Focus Group, se realizó una reflexión final acerca de los principales beneficios que ha traído a sus vidas la implementación de la modalidad remota. A partir de los relatos de los participantes, fue posible evidenciar cómo el teletrabajo ha permitido conciliar entre la vida familiar y laboral, así como también equilibrar el trabajo con un mayor tiempo libre. La posibilidad de establecer ciertos horarios para compartir con familiares ha sido clave para que la implementación de esta modalidad sea altamente valorada por los empleados, instancias que por lo general no se dan en un contexto de trabajo presencial.

Ha sido bueno, en el sentido de que en la hora de almuerzo invito a mi mamá a almorzar, cosa que antes era imposible porque pasaba trabajando. Entonces esas cosas como chiquititas, a veces voy a ver a mi abuela (...) eso igual ha servido, en mi caso personal me ha ayudado en ese sentido.

Trabajador E, Grupo Focal N°2, 2021

En definitiva, la implementación del teletrabajo ha supuesto una serie de desafíos tanto para la vida personal y profesional de teletrabajador como para la cultura organizacional de la empresa. Sin embargo, a lo largo de este capítulo, se ha podido evidenciar que el teletrabajo ha logrado posicionarse como una modalidad que ofrece múltiples beneficios y, a raíz de esto, cada vez son más las empresas dispuestas a mantener esta modalidad en el largo plazo, ya sea con un formato completamente telemático o bien con una propuesta híbrida.

Conclusiones: Desafíos en torno a la empleabilidad para optar a modos de empleo remoto

A MODO DE SÍNTESIS, LA SIGUIENTE SECCIÓN RECOPILA LOS principales hallazgos, reflexiones y desafíos en el marco del **Estudio Diagnóstico del Teletrabajo en los sectores comercio y servicios**, dando cuenta de los elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores de la Región Metropolitana. De este modo, el estudio establece cinco directrices que buscan contribuir al proceso de adaptación organizacional, favoreciendo la empleabilidad de las personas y la flexibilidad de los sectores productivos.

187

- ♦ **Profundizar en las dinámicas del sector productivo.** Considerando el proceso de transformación de los modos de producción en contexto de COVID-19, el presente estudio analiza el giro que se realiza hacia el teletrabajo, explorando los cambios experimentados en los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana. Entre los hallazgos se evidencia una rápida adaptación de ambos sectores. Sin embargo, el sector servicios posee un mayor grado de dificultad para adaptarse a una modalidad remota. Lo anterior, se fundamenta en la “esencialidad” de servicios vinculados a salud, seguridad y alimentación. En contraste, el sector comercio ha logrado adaptar una alta cantidad de oficios al modelo de teletrabajo. En definitiva, ampliar el conocimiento en torno al teletrabajo implica la profundización de contenidos, la generación de *cluster* por sectores y/o regiones y la triangulación de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación científica.
- ♦ **El rol de la mujer en el nuevo escenario laboral.** El relato de los trabajadores que participaron del estudio, evidencia nuevas oportunidades laborales debido a la

apertura de las empresas hacia el teletrabajo. Algunos de los segmentos beneficiados han sido los jóvenes, los profesionales y las mujeres. Lo anterior, se corrobora a través de la Encuesta de Competencias Esenciales, que identifica una tendencia estadística en torno a los atributos señalados con anterioridad. En consecuencia, resulta esencial avanzar hacia la producción de estudios que profundicen las ventajas que implica el teletrabajo para el empleo femenino, el desarrollo de políticas activas que contribuyan a la igualdad de género en el mercado laboral y los efectos que conlleva esta modalidad remota para mujeres jefas de hogar, con hijos y/o a cargo de personas dependientes.

- ♦ **El cambio en la cultura organizacional.** Desde la perspectiva de los gerentes de Recursos Humanos (RR.HH.), la adaptación exitosa al trabajo remoto se encuentra directamente vinculada con un cambio en la cultura organizacional de las empresas. Lo anterior, se manifiesta en la voluntad del sector productivo para transitar hacia un régimen formal de teletrabajo que involucre cambios contractuales, nivelación de habilidades digitales, soporte tecnológico y apoyo en infraestructura. En consecuencia, la promoción del teletrabajo se relaciona directamente con la disposición de los equipos directivos, el desarrollo de estrategias que promuevan una transformación cultural y la factibilidad técnica de los oficios y/o áreas de trabajo.
- ♦ **Las Habilidades Transversales del Teletrabajo.** A partir de las reflexiones de los grupos focales de teletrabajadores, se evidencia la necesidad de fortalecer competencias, habilidades y destrezas que contribuyan al proceso de adecuación al empleo no presencial. Entre las competencias más valorizadas por las empresas se encuentran: la comunicación efectiva, las competencias digitales, el liderazgo y la administración del tiempo. El principal desafío para el desarrollo laboral de los teletrabajadores consiste en promover planes formativos orientados a la nivelación de brechas en torno a la adquisición de habilidades transversales para el teletrabajo. Sin embargo, la priorización de competencias

está directamente relacionada con los oficios y sectores productivos en los que se han iniciado procesos de adaptación hacia el empleo remoto.

- ♦ **Los segmentos marginados del teletrabajo.** En términos generales, tanto empresas como trabajadores coinciden en cuáles son las barreras que limitan las posibilidades de optar a una modalidad de teletrabajo. Entre las causales identificadas destacan: 1) el nivel educacional de la persona; 2) el grado de conocimiento y manejo de Tecnologías de la Información (TIC's); 3) el nivel de cualificación del oficio que se desempeña y 4), la disposición del sector empresarial. En definitiva, las personas vulnerables que ejercen oficios con bajo nivel de cualificación y/o que no poseen un alto nivel educacional, son los principales segmentos marginados del teletrabajo. Por ende, es posible visibilizar nuevos desafíos asociados a la extensión del teletrabajo, ya sea redefiniendo criterios de adaptación o fortaleciendo la empleabilidad, previo a la transformación del modo de producción de los oficios que operarán de forma remota.

Bibliografía

- » ACHS (2020) *Encuesta Mercado Laboral y Teletrabajo*. Santiago. 191
- » Arellano, G. (2018) *Estado del Arte sobre Legislación Laboral y su aplicación al Teletrabajo*. Universidad Alberto Hurtado; Santiago.
- » Banco Central (2020) *Informe de Política Monetaria*, Santiago.
- » CADEM (2018) *Estudio de Opinión Pública: Teletrabajo*. Santiago.
- » Capacitación y Desarrollo UC (2020) *¿Cómo opera el teletrabajo en Chile?*
- » Centro UC y SENCE (2021) *Factibilidad y Determinantes del Teletrabajo a Nivel de Ocupaciones en Chile y en la Región Metropolitana*. Observatorio Laboral Metropolitano.
- » CNC (2020) *Estallido Social y COVID-19: Impacto de una crisis sin precedentes en el sector en la voz de sus protagonistas*. Santiago.
- » Fundación Chile (2020) *Encuesta Engagement y Teletrabajo en Contexto de COVID-19*; Santiago.
- » Henríquez, H., Cardenas, A., Selamé, T. (2005) *Trabajo a distancia en el Siglo XXI: Tres miradas sobre el Teletrabajo*. Cuaderno de Investigación N° 26. Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.
- » Heriquez, H., Riquelme, V. (2001) *Trabajadores a Control Remoto*. Cuaderno de Investigación N° 9; Ed. Dirección del Trabajo: Santiago.

- » INAPI (2018) *Informe de Evaluación de la experiencia de teletrabajo*. Ed. Instituto Nacional de Propiedad Intelectual; Santiago.
- » Instituto de Salud Pública (ISP) (2019) *Teletrabajo y su Necesaria Regulación*. Departamento de Salud Ocupacional.
- » ITALAC (2017) *Primer Informe Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Ed. Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina.
- » Morales, G., Romanik, K. (2011) *Una mirada a la figura del teletrabajo*. Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.
- » Navarrete, J. (2014) *El teletrabajo, ventajas e inconvenientes*. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 93, 45-70.
- » OCDE (2020) *Apoyar a las Empresas y Personas para combatir el COVID-19: opciones para una respuesta inmediata en materia de empleo y política social*. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).
- » OIT (2011) *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Ed. Oficina Internacional del Trabajo; Buenos Aires.
- » OIT (2017) *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Publications Office of the European Union; Luxembourg.
- » OIT (2020) *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía Práctica*. Ed. Organización Internacional del Trabajo; Ginebra.
- » OIT (2020b) *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe. Nota Técnica; Panorama Laboral en tiempos de COVID-19*.
- » Peiró, J., Soler, A. (2020) *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. Valencia.

- » Randstad (2020) *Teletrabajo en pandemia y clima laboral*; Santiago.
- » Randstad (2020b) *Mercado Laboral y Coronavirus: Teletrabajo y productividad*; Santiago.
- » Ruiz, R. (2015) *El Teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile*. Revista de Derecho Universidad San Sebastián. Vol. 21, N° 1, 1-9.
- » Salazar, C., Pacheco, L. (2006) *Teletrabajo en Chile: El caso de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI)* Revista de Ingeniería Informática, Vol. 13, N° 1. 1-14.
- » Soto, T., Vera, C., Fuenzalida, J., Diaz, R., Darville, P. (2018) *Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación*. Serie Centro de Sistemas Públicos (CSP) N°16.
- » UC (2020) *Estudio longitudinal Empleo COVID-19: Datos de Empleo en la vida real*. Informe del Centro de Encuestas y estudios longitudinales. Santiago.
- » Universidad de Chile (2020) *Cómo la pandemia agudizó la crisis de los cuidados (y por qué puede ayudarnos a enfrentarla)*. Revista Palabra Pública.

Colofón

Libro editado y publicado por la
Facultad de Economía y Negocios y
la Facultad de Psicología de la Universidad
Alberto Hurtado. Se terminó de imprimir y
 encuadernar en abril de 2022
 en los talleres de DIMPREN.

Para su composición tipográfica se emplearon
 las tipografías Acta Display Bold para los títulos,
 Replica Pro para los subtítulos y Garamond Pro
 para el texto continuo.

La impresión de los interiores se realizó
 sobre papel bond de 90 gr. y el tiraje constó
 de 300 ejemplares.



En el presente informe están contenidos los principales hallazgos del proyecto titulado “Estudio Diagnóstico del Teletrabajo en los sectores Comercio y Servicios: análisis de elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores de la región metropolitana”, desarrollado gracias al trabajo conjunto entre Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado (FEN-UAH), aprobado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

A partir del trabajo de campo con empresas pertenecientes al sector de comercio y servicios de la Región Metropolitana, se entregan herramientas de análisis para ampliar el conocimiento respecto de la fisonomía del teletrabajo en contexto de crisis sanitaria y contribuir de esta forma al debate público sobre el impacto de la implementación del teletrabajo, identificando sus virtudes y debilidades que posibiliten o no su permanencia futura como modalidad de trabajo, teniendo como elementos de análisis no solo la crisis sanitaria, también la nueva oleada de transformaciones que venía experimentando el mundo del trabajo, la que los expertos han denominado la “Revolución 4.0”.