



Club de la Innovación Pública:

# “Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación”

Presentan: Paula Darville y Tomás Soto

Autores: Tomás Soto, Camilo Vera, Javier Fuenzalida, Rodrigo Díaz y Paula Darville

Octubre 2018

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)

# TABLA DE CONTENIDO:



- MOTIVACIÓN
  - Antecedentes
  - Efectos del teletrabajo
- DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO
  - Diseño e Implementación de INAPI
  - Metodología de la evaluación
  - Resultados
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

# MOTIVACIÓN

Teletrabajo, su definición y experiencia internacional

# DEFINICIÓN

- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017):
  1. Trabajo que es desarrollado fuera de las dependencias del empleador a través de sistemas de tecnologías de información y comunicación y/o
  2. Trabajo desarrollado desde el hogar.
- “Se entiende como una **forma flexible** de organización del trabajo que consiste en el desempeño de este **fuera de su espacio habitual**, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo **parcial o completo**. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el **uso frecuente de TIC's** para el contacto entre el trabajador y la institución. Pudiendo ser realizado por cualquier persona, independiente de su género, edad y condición física” (Salazar, 2007).
- En INAPI, el teletrabajo es desde la casa.

Son pocas las experiencias de teletrabajo a nivel internacional en el sector público y existe poca sistematización:

- EE. UU., en el 2017, un 36% de sus funcionarios declara teletrabajar total o parcialmente (Federal Employee Viewpoint Survey).
- Australia, un 19% de los funcionarios declara trabajar fuera de su oficina, mientras que un 47% manifiesta usar políticas laborales flexibles (Comisión de Servicio Público Australiana, 2017).
- En América Latina, Colombia ha sido el referente regional en la promoción y el impulso del teletrabajo desde el año 2008, pensado tanto para el sector público como el privado.

En el sector público solo existen algunas experiencias piloto muy recientes:

- Consejo para la Transparencia:

Inició en 2017 un piloto que incorporó 28 funcionarios en modalidad de teletrabajo por tres días a la semana llegando a 60 funcionarios en 2018. Los contratos de funcionarios se rigen por Código del Trabajo.

- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI):

Constituye la primera experiencia formal de teletrabajo entre instituciones reguladas por las normas del Estatuto Administrativo. Se inició con 17 profesionales en modalidad de teletrabajo por 4 días a la semana.

Su implementación se debe una importante innovación en materia de empleo público. A través del artículo 43, Ley N° 20.971 de noviembre de 2016, se estableció la facultad de eximir del control horario hasta al 10% del personal del Servicio:

*“Facúltase, durante los años 2017 y 2018, al Director Nacional del Instituto Nacional de Propiedad Industrial, para eximir del control horario de jornada de trabajo hasta el 10% de la dotación máxima del personal del Servicio (...) quienes podrán realizar sus labores fuera de las dependencias institucionales, mediante la utilización de medios informáticos dispuestos por el Servicio.”*

# EFFECTOS DEL TELETRABAJO

Por Nivel



CSP

Nivel	Categorías	Ventajas potenciales	Desventajas potenciales
Individual	Distribución y uso del tiempo	Autonomía para gestionar el tiempo	Extensión desmedida de la jornada laboral
		Reducción tiempo y costos en desplazamientos.	Dificultad acceso a actualización profesional
	Conciliación laboral y familiar	Aumento de la conciliación y Ausencia de conflicto	Superposición de tareas laborales y domésticas
	Modalidad de teletrabajo	Disminución del estrés y Ahorros monetarios	Aislamiento profesional y aumento de trabajo
	Compromiso laboral	Puede mejorar si se asocia con autonomía y planificación	Puede disminuir el compromiso laboral.
	Calidad de vida	Aumento calidad de vida	Protección social complicada
	No teletrabajadores	Ven la oportunidad de teletrabajar en el futuro	Beneficios de TTs son percibidos como inequitativos
Organizacional	Retención laboral	Reducción costes infraestructuras	Cambio modo gestión
	Reclutamiento de empleados	Profesionales más cualificados	Exige cambios organizativos
	Compromiso organizacional	Aumento satisfacción de la plantilla que opta por el teletrabajo.	Relación negativa con el compromiso de los servidores públicos
	Productividad	Aumento productividad	Posibles conflictos laborales
	TICs	Acceso al mercado globalizado	Confidencialidad y seguridad de los datos
	Modernización	Imagen de innovación	
Social	Descentralización	Oportunidades laborales para grupos desfavorecidos: mujeres con cargas familiares, personas con discapacidad, población rural	Replanteamiento de gran parte de las pautas y modelos sociales, ámbitos de referencia y relaciones humanas
		Promoción zonas deprimidas, rurales o desindustrializadas	
	Trafico	Disminución tráfico	
	Contaminación	Reducción contaminación	

# EFFECTOS DEL TELETRABAJO

Por Nivel



CSP

Nivel	Categorías	Ventajas potenciales	Desventajas potenciales
Individual	Distribución y uso del tiempo	<b>Autonomía para gestionar el tiempo</b> Reducción tiempo y costos en desplazamientos.	Extensión desmedida de la jornada laboral Dificultad acceso a actualización profesional
	Conciliación laboral y familiar	<b>Aumento de la conciliación</b> y Ausencia de conflicto	Superposición de tareas laborales y domésticas
	Modalidad de teletrabajo	Disminución del estrés y Ahorros monetarios	Aislamiento profesional y aumento de trabajo
	Compromiso laboral	Puede mejorar si se asocia con autonomía y planificación	Puede disminuir el compromiso laboral.
	Calidad de vida	<b>Aumento calidad de vida</b>	Protección social complicada
	No teletrabajadores	Ven la oportunidad de teletrabajar en el futuro	Beneficios de TTs son percibidos como inequitativos
Organizacional	Retención laboral	Reducción costes infraestructuras	<b>Exige cambios organizativos (cambio gestión)</b>
	Reclutamiento de empleados	Profesionales más cualificados	
	Compromiso organizacional	Aumento satisfacción de la plantilla que opta por el teletrabajo.	Relación negativa con el compromiso de los servidores públicos
	Productividad	<b>Aumento productividad</b>	Posibles conflictos laborales
	TICs	Acceso al mercado globalizado	Confidencialidad y seguridad de los datos
	Modernización	Imagen de innovación	
Social	Descentralización	Oportunidades laborales para grupos desfavorecidos: mujeres con cargas familiares, personas con discapacidad, población rural	Replanteamiento de gran parte de las pautas y modelos sociales, ámbitos de referencia y relaciones humanas
		Promoción zonas deprimidas, rurales o desindustrializadas	
	Trafico	Disminución tráfico	
	Contaminación	Reducción contaminación	



## DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Diseño e implementación de INAPI, metodología de la evaluación y resultados

# DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Diseño e implementación



CSP

Subdirección	N° Funcionarios Área	N° Vacantes Subdirección	Porcentaje
Subdirección de marcas	21	7	33%
Subdirección de patentes	22	7	32%
Subdirección de operaciones	5	3	60%
<b>Total</b>	48	17	35%

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de Elegibilidad	Ponderador	Medición
Desempeño funcionario	50%	Evaluación desempeño del año anterior, vigente
Conocimiento del cargo y la institución	10%	Tiempo de desempeño en el cargo.
Conocimiento TIC	20%	Prueba TIC
Conocimiento sobre Teletrabajo	20%	Aprobación de la capacitación sobre Teletrabajo

Fuente: Elaboración propia.

- La **primera selección** fue el puntaje obtenido en las evaluaciones, cuyo puntaje mínimo para participar del sorteo de cupos debía ser mayor o igual a 7.2 en una escala máxima de 10 puntos.
- La **segunda selección** aplicado fue el criterio de la aleatoriedad y asignación directa.
- Además, se firmó un **convenio** de aumento de productividad.

# DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Metodología: *Análisis Cualitativo*



Variables centrales: Calidad de vida laboral (CVL), Conciliación vida laboral y familiar (CVLF) y Aspectos de diseño e implementación del teletrabajo

- El diseño cualitativo fue de tipo longitudinal (abril y noviembre):
  - 32 entrevistas semiestructuradas
  - 2 focus group

- Pauta de entrevistas:
  - Aspectos generales de implementación
  - Efectos sobre el trabajador
  - Efectos sobre la conciliación
  - Efectos sobre el núcleo familiar
  - Efectos sobre la unidad organizacional



- Entre quienes participaron:
  - Teletrabajadores
  - No teletrabajadores
  - Coordinadores
  - Jefaturas
  - ADP

# DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Metodología: Análisis Cuantitativo



# CSP

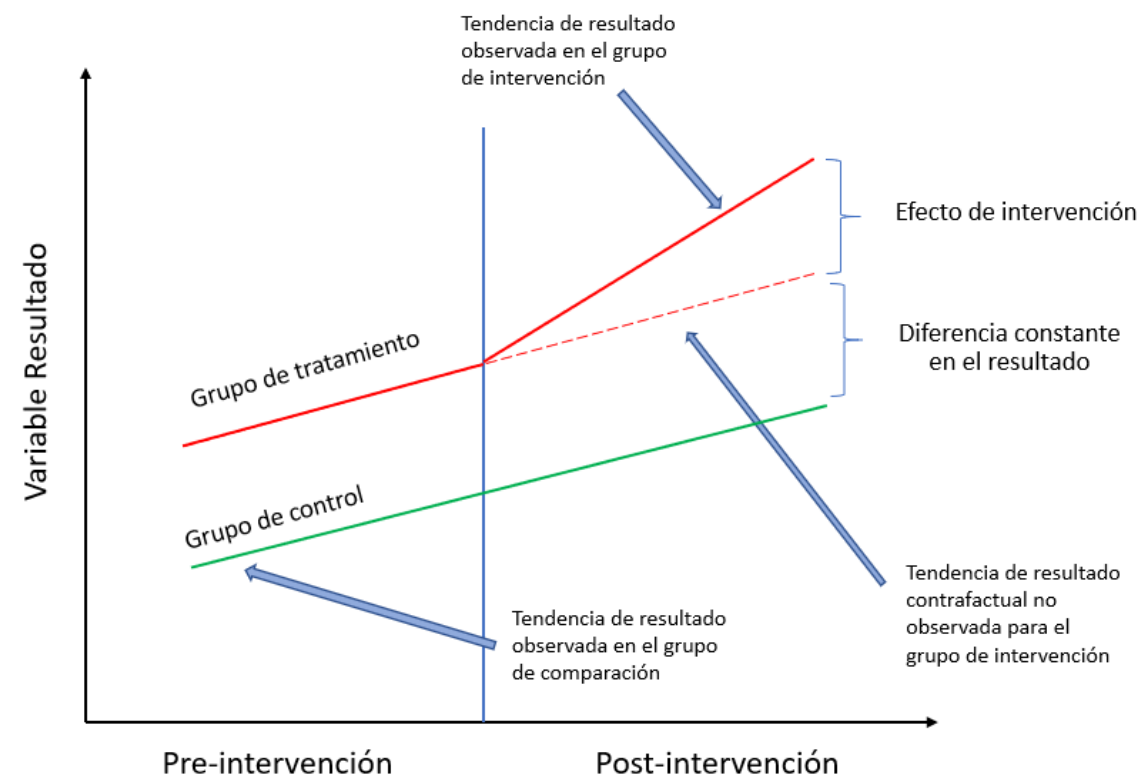
Variables centrales: Calidad de vida laboral (CVL), Conciliación vida laboral y familiar (CVLF) y Productividad de los trabajadores del INAPI.

Cantidad de respuestas	1° Encuesta: Mar 2017	2° Encuesta: Jun 2017	3° Encuesta: Nov 2017	4° Encuesta: Mar 2018
Grupo tratamiento	17	17	17	17
Grupo de comparación	155	51	55	141
Total	172	68	72	158

Fuente: Elaboración propia

- La medición de la CVLF y CVL se realizó mediante la construcción de dos índices independientes.
- La selección final de las variables a ser incorporadas en el índice se realizó mediante dos pruebas multivariadas: análisis de confiabilidad (Alpha de Cronbach) y factorial (componentes principales).

## Diferencia-en-diferencias



Fuente: Elaboración propia

# DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Resultados: Factores críticos de implementación del teletrabajo desde la percepción de los actores



CSP

Principales hallazgos de los factores críticos para el diseño y la implementación del teletrabajo.

Dimensiones	Hallazgos principales
Razones para postular y no postular al teletrabajo	Razones para postular: estar más tiempo con hijos y ahorro tiempo de traslados
	Razones para no postular: desconfianza del proceso y no poder separar espacios laborales y familiares
Opinión en torno a la modalidad de teletrabajo	Mayor flexibilidad deseada por teletrabajadores y, en cambio, mayor estandarización por jefaturas
	Teletrabajo es valorado como un mecanismo de conciliación, pero en menor medida como un mecanismo de gestión (aumento productividad).
Condiciones Individuales	Autonomía que permita organizar la rutina laboral y disciplina para ceñirse a la organización autoimpuesta.
	Expectativas realistas contribuyen a lograr una adecuada separación de espacios en tanto no se espera hacer más de lo que realmente se puede.

Fuente: Elaboración propia.

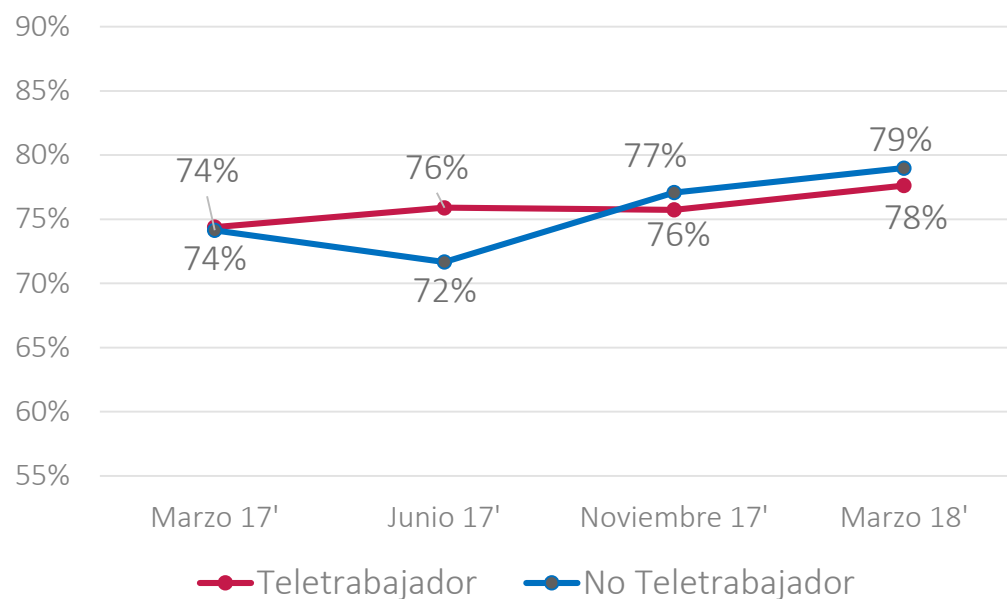
# DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Resultados: Calidad de vida laboral



CSP

Calidad de vida laboral según tipo de trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

Principales hallazgos en torno a la Calidad de vida laboral.

Sub - dimensión	Hallazgos principales
Experiencia laboral	Percepción de mayor carga laboral.
	Teletrabajadores perciben realizar un trabajo más eficiente.
Coordinación y comunicación laboral	Mejor experiencia de la rutina laboral de teletrabajadores: distracciones distienden la jornada y durante ella se puede cumplir con otras responsabilidades.
	Aumento dificultades de coordinación de equipos por parte de jefaturas.
	Importancia de digitalización y cultura digital.
Clima laboral	Dificultades en torno al día de asistencia de los teletrabajadores (ruidos, reuniones, distracciones).
	Disminución del vínculo con compañeros e institución.
	Sentimiento de desatención por parte de no teletrabajadores y sensación de poco beneficio para las jefaturas.

Fuente: Elaboración propia.

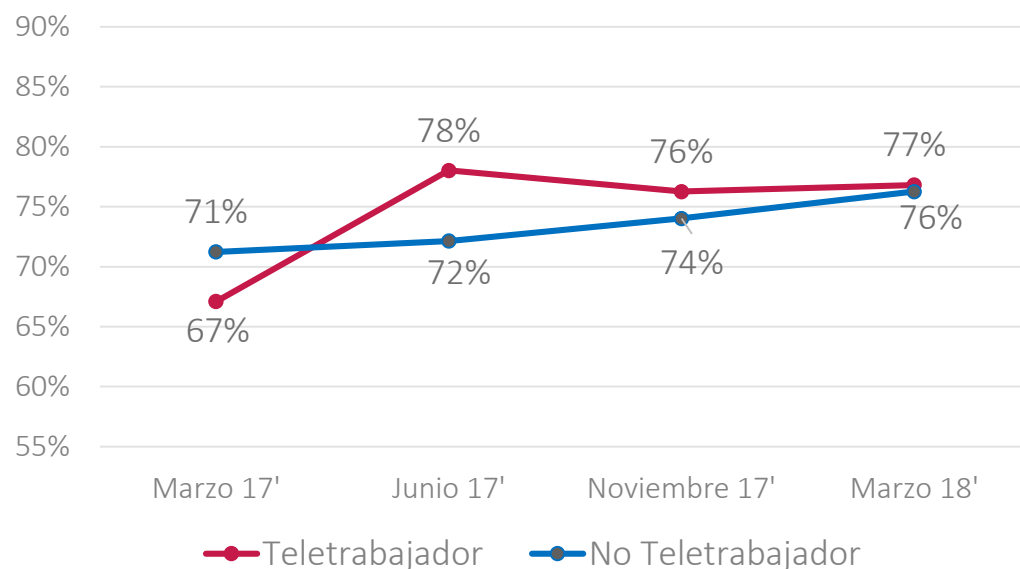
# DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Resultados: Conciliación vida laboral y familiar



CSP

Conciliación vida laboral y familiar según tipo de trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

Principales hallazgos en torno a Conciliación vida laboral y familiar.

Subdimensión	Hallazgos principales
<b>Separación de espacio laboral y familiar</b>	Necesidad de organizar los tiempos y espacios cotidianos.
	Presión por realizar tareas del hogar, agudizada en mujeres.
	Tendencia a extender horas de trabajo.
<b>Relaciones familiares y vida en el hogar</b>	Mejores relaciones con los hijos y posibilidad de cuidar a familiares que lo requieren.
	Vida cotidiana del hogar se altera a raíz de la presencia del teletrabajador.
<b>Relación con el tiempo cotidiano</b>	Ahorro en tiempos de traslado.
	Flexibilidad temporal para armonizar diferentes responsabilidades.
<b>Bienestar personal</b>	Reducción de estrés asociado al transporte y una jornada diaria estrecha.
	Mayor libertad de elección (ej. lugar donde vivir).

Fuente: Elaboración propia.

# DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Resultados: Productividad



CSP

Productividad promedio por área para los años 2016 y 2017.

Subdirección	Área	Trabajador	Productividad		
			2016	2017	Variación porcentual
Marcas	Fondo	TT (3)	446	498	11.7%
		No TT (2)	495	499	0.9%
	Renovaciones	TT (2)	451	401	-11%
		No TT (0)	-	-	-
	Forma	TT (1)	786	964	23%
		No TT (2)	813	763	-6.2%
	Pagos	TT (1)	599	437	-26.9%
		No TT (1)	341	377	10.50%
Patentes	Patentes	TT (5)	1821	2507	37.66%
		No TT (9)	1662	1789	7.65%
	Diseños	TT (1)	5.48	10.72	95.70%
		No TT (0)	-	-	-
Operaciones	Call Center	TT (3)	7.4	5.4	-28%
		No TT (2)	4.1	5.8	39%

Fuente: Elaboración propia.

Diferencia en diferencias: Patentes, Fondo y Call Center.

	Patentes	Fondo	Call Center
Observaciones	378	135	135
Prob > F	0.000***	0.0506 **	0.093 *
<b>R<sup>2</sup></b>	0.3721	0.3443	0.326
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0.2913	0.1213	0.096
Teletrabajo sobre la producción diaria	-1.189 ***	14.314 **	1.765 **
legend: * p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01			

Fuente: Elaboración propia.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Diseño e implementación del Teletrabajo en INAPI, metodología de la evaluación y resultados

## Primero

### SOBRE LOS RESULTADOS:

- En términos de **productividad**, la evidencia **no permite concluir** un impacto positivo del teletrabajo en INAPI (lo que es consistente con la literatura). Con todo, la evidencia muestra que **tampoco hubo una disminución** de productividad.
- El teletrabajo **contribuyó a la conciliación** entre vida laboral, familiar y personal, en la medida en que permite **ahorrar tiempos** de traslado y brinda la posibilidad de gestionar el tiempo en vistas de responder a otras responsabilidades. La **separación de espacios** se presenta como el principal desafío para evitar la sobrecarga de trabajo doméstico o laboral.
- En cuanto a **calidad de vida** laboral, no existen importantes variaciones en el indicador. Al respecto, se debe tener presente que la modalidad de teletrabajo, además de modificar la manera en que el teletrabajador realiza su actividad laboral, genera cambios en la **rutina laboral** de los no teletrabajadores.
- Cabe señalar que la literatura destaca los **efectos ambivalentes** del teletrabajo en estos ámbitos (conciliación y calidad de vida laboral).

## Segundo

### SOBRE CONDICIONES INSTITUCIONALES PREVIAS, REQUERIDAS PARA UNA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO :

- Definición clara de las funciones teletrabajables.
- Definición de las métricas de evaluación e identificación de información histórica.
- Compromiso institucional con el teletrabajo que brinde confianza en la participación.
- Digitalización de procesos.
- Desarrollo de habilidades Tics y "cultura digital" en teletrabajadores.
- Fortalecimiento de herramientas computacionales y soportes TICs.

## Tercero

### SOBRE LA IMPLMETACIÓN:

- La experiencia de Teletrabajo implementada en INAPI constituye una importante innovación en el Sector Público, tanto por la experiencia en sí misma como por la planificación de una evaluación desde su inicio.
- En cuanto a la **selección de los teletrabajadores**, se aplicaron criterios objetivos y conocidos por todos, lo que permitió dar transparencia al proceso.
- Los **requisitos para postular** consideraron a los “mejores trabajadores”, lo que genera una tensión con los objetivos buscados (conciliación). También genera tensión desde la mirada de una política de RR.HH.
- La implementación consideró **capacitación** en diversos ámbitos, constantes reuniones, y apoyo a los teletrabajadores, factores que se vislumbran claves para un adecuado desarrollo de la experiencia.
- Los teletrabajadores, en su mayoría, **son mujeres con niños**, lo que da cuenta de que el Teletrabajo respondió, principalmente, a la necesidad de una mayor capacidad para responder a compromisos familiares y personales.

- Identificar y medir adecuadamente las funciones teletrabajables:
  - Procesos esenciales **digitalizados**.
  - Con **indicadores medibles** de productividad y otros aspectos en que se espera que el teletrabajo tenga efecto.
  - Contar con **información histórica** que permita un adecuado monitoreo del teletrabajo.

- Llevar a cabo instancias informativas y capacitaciones que permitan:
  - Promover **expectativas realistas** en torno a las posibilidades que brinda el teletrabajo.
  - **Mantener informados** a teletrabajadores de las actividades institucionales extra programáticas, como también fomentar los vínculos con no teletrabajadores (sociabilidad mediante chats, entre otros).
  - **Organizar los tiempos** y espacios eficazmente.
  - Generar capacidades de **autonomía** y planificación.
  - **Separar espacios** laborales y familiares (habilidades comunicativas).
  - Evitar una sobredemanda de **labores domésticas** (principalmente en el caso de teletrabajadoras).
  - Promover la **flexibilidad** y la comunicación para el teletrabajo (incluyendo jefaturas y no teletrabajadores).

- Implementar el Teletrabajo involucrando a toda la Institución:
  - Brindar un **trato equitativo** entre trabajadores y no teletrabajadores y promover un relato de unidad del teletrabajo que convoque a toda la institución (es decir, no descuidar a los no teletrabajadores).
  - Demostrar **compromiso institucional** con el teletrabajo, por ejemplo, mediante el involucramiento de la Alta Dirección del servicio.
  - **No solicitar aumento de metas** de productividad a teletrabajadores por el solo hecho de serlo, pues no hay evidencia que lo respalde; con todo, tampoco debieran haber disminuciones.
  - Velar por una **adecuada carga laboral** de trabajadores y no teletrabajadores.



Club de la Innovación Pública:

# “Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación”

Presentan: Paula Darville y Tomás Soto

Autores: Tomás Soto, Camilo Vera, Javier Fuenzalida, Rodrigo Díaz y Paula Darville

Octubre 2018

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)