



CSP · INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

Nº20

Octubre | 2021

SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

Efectos del teletrabajo y del trabajo remoto
excepcional durante la pandemia de COVID-19
en el Estado de Chile. Caso SUSESO

Tomás Soto Jara



fcfm

FACULTAD DE CIENCIAS
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
UNIVERSIDAD DE CHILE





SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

Efectos del teletrabajo y del trabajo remoto
excepcional durante la pandemia de COVID-19
en el Estado de Chile. Caso SUSESO

Tomás Soto Jara¹

¹ Investigador asociado del Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.

La presente Serie de Sistemas Públicos nace producto de un convenio de colaboración entre la Universidad de Chile y la Superintendencia de Seguridad Social para el desarrollo del proyecto titulado "Evaluación del diseño e implementación del Programa de Teletrabajo en la SUSESO", iniciado en agosto del año 2020, cuyo objetivo general consistió en evaluar el teletrabajo en la Superintendencia de Seguridad Social y proponer recomendaciones de rediseño e implementación del programa que promueve esta modalidad laboral en la institución.

El autor agradece a Javier Fuenzalida, director del proyecto que origina esta Serie de Sistemas Públicos, a Óscar Muñoz, Andrea Garrido y Verónica García, equipo técnico de la SUSESO, y la colaboración de Ximena Pizarro y Francisco Suárez por sus contribuciones de los análisis cualitativos y cuantitativos, respectivamente.

Esta publicación fue editada por el Centro de Sistemas Públicos (CSP), Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Dirección: República 701. Santiago de Chile. Editora: Ximena Pizarro (xpizarrobore@uchile.cl).

Cualquier error u omisión en el artículo es de exclusiva responsabilidad del autor.

Contenido

1. Motivación	6
2. Antecedentes del programa de teletrabajo y el Trabajo remoto	7
2.1 ¿Cómo se diseñó el teletrabajo?.....	7
2.1.1 Paso 1: Conformación inicial del Equipo de Proyecto de Teletrabajo	7
2.1.2 Paso 2: Conceptualización y Diseño	7
2.1.3 Paso 3: Identificación de condiciones organizacionales habilitantes para el teletrabajo.....	8
2.1.4 Paso 4: Definición de las funciones teletrabajables.....	8
2.1.5 Paso 5: Criterio de elegibilidad.....	9
2.2 ¿Cómo se implementó el teletrabajo?.....	9
2.2.1 Plan de comunicación y gestión del cambio.....	9
2.2.2 Los(as) teletrabajadores(as) de la SUSESO	9
2.2.3 Aplicación de políticas y prácticas de gestión de personas	10
2.2.4 Aplicación de instrumentos para la medición y el seguimiento	10
2.2.4.1. Encuestas.....	10
2.2.4.2 Focus Groups.....	10
2.3 ¿Cómo se implementó el trabajo remoto excepcional?	11
2.3.1 Los(as) trabajadores(as) remotos de la SUSESO	11
2.3.2 Aplicación de prácticas de gestión de personas	11
2.3.3 Aplicación de instrumentos para la medición y seguimiento.	12
2.3.3.1 Encuestas	12
2.3.3.2 Focus Groups.....	12
3. Metodología	13
3.1 Metodología Cuantitativa.....	13
3.1.1. Construcción de la encuesta	13
3.1.1.1 Rediseño de la encuesta	13
3.1.1.2 Validación: Entrevistas cognitivas.....	13

Contenido

3.1.2 Aplicación de la encuesta.....	13
3.1.2.1 Población objetivo para la aplicación de la encuesta.....	13
3.1.2.2 Fecha de aplicación.....	14
3.1.3 Muestra.....	14
3.1.4 Variables de Bienestar y Actitudes Laborales.....	16
3.2 Metodología Cualitativa.....	17
4. Resultados	19
4.1 Variables de bienestar y actitudes laborales	19
4.1.1 Respecto a la modalidad de trabajo (Remota, Mixta o Presencial).....	19
4.1.2 Respecto al género	20
4.1.3 Respecto a la experiencia en la modalidad de teletrabajo para enfrentar la pandemia.....	20
4.1.4 Respecto a los resultados de las regresiones estadísticas.....	20
4.2 Resultados por pregunta.....	21
4.3 Resultados de las condiciones para el desarrollo del teletrabajo.....	22
4.3.1 Desafíos de trabajar de manera remota	22
4.3.2 Implementos ergonómicos para el teletrabajo.....	23
4.4 Análisis Cualitativo.....	24
4.4.1 Políticas y prácticas de preparación para el teletrabajo.....	24
4.4.2 Políticas y prácticas de reacción al trabajo remoto en pandemia.....	24
4.4.3 Efectos generales del teletrabajo sobre funcionarios.....	25
4.4.4 Efectos del trabajo remoto en pandemia sobre funcionarios(as).....	25
5. Recomendaciones y Estrategias de fortalecimiento del programa	28
6. Referencias	30
7. Anexos	31

I. MOTIVACIÓN

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) fue facultada en el año 2018 para eximir del control horario de la jornada de trabajo a un porcentaje de su dotación del personal fijado por una resolución de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Así, en el transcurso del 2019 comenzaron a teletrabajar 14 personas. Esta iniciativa no sólo fue pionera (al igual que lo fue para otras instituciones públicas como INAPI, Contraloría, INE y ChileCompra), sino que también ha permitido la realización de estudios para generar evidencia en miras a una política de teletrabajo en el sector público.

Sin embargo, la irrupción de la pandemia de COVID-19 hizo que toda la institución comenzara a trabajar de manera remota en forma repentina. Esto dio paso a una nueva realidad organizacional donde surgieron nuevas preguntas, así como una nueva “categoría” de funcionarios(as): los(as) trabajadores(as) remoto excepcionales (los que son una unidad de estudio diferente a los(as) teletrabajadores(as) del piloto formal de la institución).

Esta Serie de Sistemas Públicos tiene como propósito difundir el estudio realizado por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile y la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), donde se dan a conocer los resultados de la evaluación del teletrabajo y el trabajo remoto en pandemia de la institución con la finalidad de proponer estrategias de fortalecimiento organizacional para un mejor desarrollo del programa de teletrabajo. Esta investigación, de carácter exploratorio, representa una buena oportunidad para indagar en la comparación de los efectos y las diferencias en ellos: los(as) teletrabajadores(as) formales, preparados antes de la pandemia, y los(as) trabajadores(as) remotos excepcionales, que tuvieron que improvisar y adaptarse forzosamente a la modalidad.

En primer lugar, se exponen los principales antecedentes de las políticas y prácticas previas del programa de teletrabajo, como también aquellas iniciativas institucionales impulsadas por la SUSESO para abordar el trabajo remoto excepcional, las que emergen de un levantamiento de información secundaria. Luego, se discute la metodología usada. Posteriormente, se presentan los resultados y, finalmente, se ofrece una estrategia de seguimiento y recomendaciones respecto de las políticas y prácticas de teletrabajo y de trabajo remoto en la SUSESO.

Cabe mencionar que esta Serie de Sistemas Públicos (SSP) N° 20 es la segunda en presentar los resultados de una evaluación de un programa piloto de teletrabajo en el Estado de Chile. La primera fue la SSP N° 16, donde se evaluó al Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).¹

Esta investigación, de carácter exploratorio, representa una buena oportunidad para indagar en la comparación de los efectos y las diferencias en ellos: los(as) teletrabajadores(as) formales, preparados antes de la pandemia, y los(as) trabajadores(as) remotos excepcionales, que tuvieron que improvisar y adaptarse forzosamente a la modalidad.

¹ Esta publicación se encuentra disponible en la web del Centro de Sistemas Públicos (CSP): <https://www.sistemaspublicos.cl/publicacion/teletrabajo-en-el-estado-de-chile-efectos-y-desafios-para-su-diseno-e-implementacion/>

2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO Y EL TRABAJO REMOTO

2.1 ¿CÓMO SE DISEÑÓ EL TELETRABAJO?

En el marco de la modernización de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), el año 2018 se planteó la posibilidad de implementar un sistema de teletrabajo, esperando atraer profesionales altamente calificados a la institución, así como mejorar la calidad de vida y favorecer la conciliación de vida laboral, personal y familiar de las personas que hoy trabajan en la SUSESO. Esta idea surge en el equipo del Departamento de Administración y Finanzas, por la necesidad de buscar una mayor eficiencia presupuestaria en el contexto de los ajustes fiscales y la necesidad de buscar nuevas formas de generar ahorros institucionales.

Para esto, la SUSESO demostró que cumplía con los factores habilitantes requeridos para la implementación del teletrabajo impuestos por la Dirección de Presupuestos (DIPRES): métricas de productividad, tecnologías de la información adecuadas, medición de ambientes laborales, entre otros. Además, se sostuvieron reuniones con el INAPI, para recoger su experiencia, y el Servicio Civil, para conocer su opinión al respecto.

Ese mismo año se facultó a la SUSESO para la implementación de la modalidad de teletrabajo:

LEY NÚM. 21.126 OTORGA REAJUSTE DE REMUNERACIONES A LOS TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO, CONCEDE AGUINALDOS QUE SEÑALA, CONCEDE OTROS BENEFICIOS QUE INDICA, Y MODIFICA DIVERSOS CUERPOS LEGALES

Artículo 45.- Facúltase, durante los años 2019 y 2020, al Director de la Dirección de Compras y Contratación Pública; al Superintendente de Seguridad Social y al Director del Instituto Nacional de Estadísticas, para eximir del control horario de jornada de trabajo hasta el porcentaje de la dotación máxima del personal del Servicio que se fije por resolución de la Dirección de Presupuestos, con excepción de aquellos pertenecientes a la planta Directiva o que desempeñen funciones de jefatura, quienes podrán realizar sus labores fuera de las dependencias institucionales, mediante la utilización de medios informáticos dispuestos por el Servicio.

En función de esto, la SUSESO conformó un comité técnico para el diseño y la implementación del teletrabajo y definió: primero, quiénes podían teletrabajar; segundo, cuáles eran las funciones teletrabajables y, tercero, los criterios de elegibilidad. Además, la Jefa de la Unidad de

Gestión de Personas generó una reunión con la Asociación de Funcionarios (ANFINAPI) y con las jefaturas de las distintas áreas, en donde se acordó crear subcomisiones para el diseño del proyecto.

A continuación, se resume en 5 pasos el diseño de la SUSESO:

2.1.1 Paso 1: Conformación inicial del Equipo de Proyecto de Teletrabajo

La SUSESO conformó un comité que abordaba las diferentes dimensiones del teletrabajo como un proceso integral de modernización de la función pública, que fue conformado por el Departamento de Administración y Finanzas (DAF), Gestión y Desarrollo de Personas (UGDP), Departamento de Tecnología y Operaciones, Prevención de Riesgos Laborales, Control de Gestión, Asociación de Funcionarios y Comunicaciones. El objetivo del comité fue identificar los puntos críticos que se debían abordar para generar un diseño de la modalidad de teletrabajo, así como también generar las bases para una correcta implementación del proyecto.

El comité se organizó a través de seis comisiones, las cuales fueron las responsables de abordar los siguientes temas:

- a. Aspectos legales
- b. Participación funcionaria
- c. Higiene, seguridad laboral y riesgos psicosociales
- d. Calidad de vida laboral y conciliación laboral-familiar-personal
- e. Tecnologías y seguridad de la información
- f. Productividad, formación, capacitación, sociabilización

2.1.2 Paso 2: Conceptualización y Diseño

En este punto la SUSESO definió:

1. Las condiciones de empleo de los(as) teletrabajadores(as)
2. Los derechos colectivos
3. La participación funcionaria con los(as) funcionarios(as)
4. La seguridad y salud en el teletrabajo

5. La forma de mejorar la conciliación laboral, familiar y social,
6. El género y la inclusión de manera de cerrar las brechas que podrían dificultar que una persona se sienta apta para postular al teletrabajo (trabajo de la comisión para asegurar las mismas oportunidades)
7. Los requisitos técnicos para el uso de tecnologías en el hogar
8. Los estándares de privacidad, confidencialidad y protección de activos de información
9. El horario de operación de los(as) teletrabajadores(as)
10. La medición de desempeño e indicadores de productividad por cargo
9. Una alianza en el proyecto con el Instituto de Seguridad Laboral, siendo esta experiencia de teletrabajo un piloto desde la perspectiva de Higiene y Seguridad Laboral
10. Las coordinaciones entre distintas instituciones interesadas en estos proyectos piloto, como la Dirección Nacional del Servicio Civil y Ministerio del Trabajo y Previsión Social
11. El involucramiento de toda la institución: alto compromiso, trabajo en equipo y la confianza de las autoridades de la institución en el comité técnico

Por alcance y extensión en este documento no se profundiza en estos puntos, pero para más detalles se sugiere revisar la “Guía de recomendaciones y aprendizajes para implementar el teletrabajo en una institución pública”, realizado por la SUSESO y publicada en el año 2019.

2.1.3 Paso 3: Identificación de condiciones organizacionales habilitantes para el teletrabajo

La SUSESO identificó algunas condiciones que serían necesarias y habilitantes para el diseño y la implementación del teletrabajo:

1. El levantamiento de perfiles de cargo con enfoque de género, inclusión e identificación de funciones aptas para el teletrabajo
2. El desarrollo de un plan de fortalecimiento del liderazgo
3. Un reglamento especial de calificaciones basado en competencias
4. La participación funcionaria a través de proyecto de fortalecimiento institucional
5. La evaluación de riesgos psicosociales
6. Una plataforma para gestionar permisos administrativos mediante web, permitiendo el acceso desde cualquier lugar físico y ajeno a la institución
7. La incorporación de la firma electrónica avanzada en las jefaturas para la tramitación formal de documentos digitales desde cualquier lugar físico
8. Un sistema de gestión documental para temas administrativos con foco en el funcionario(a), permitiendo acercar los trámites a cualquier lugar
- 2.1.4 Paso 4: Definición de las funciones teletrabajables

La SUSESO, entre otras funciones, debe resolver las presentaciones, apelaciones y reclamos de usuarios, trabajadores(as), pensionados(as), entidades empleadoras, organismos administradores de la seguridad social y otras personas, ya sean naturales o jurídicas, en materias que no sean de carácter litigioso. Así, las funciones que se definieron como teletrabajables son las siguientes:

- i. Resolución de Presentaciones
 - Analizar presentaciones, reclamos y recursos interpuestos ante esta superintendencia, por personas naturales y/o jurídicas, respecto de los cuales se identifican un mismo interesado, una misma causal, materia y submateria, que es o son asignados a la misma persona contratada y en un período de tiempo determinado, comprendido entre la asignación y la emisión de la resolución u oficio resolutorio.
 - Elaborar propuesta, resolución u oficio resolutorio del caso asignado.
 - Realizar interconsultas, cuando existe un elemento jurídico, o bien de otra especialidad médica, a ser resuelta o considerada en la propuesta, resolución u oficio resolutorio, que obliga a que el caso sea estudiado, analizado y resuelto por otro profesional.
- ii. Formación de Expedientes Electrónicos para su Resolución
 - Revisión formulario único de ingreso.
 - Validación de requisitos de admisibilidad.
 - Solicitud de informes o antecedentes complementarios a organismos fiscalizados.
 - Aprobar completitud de antecedentes.

2.1.5 Paso 5: Criterio de elegibilidad

El método de selección en la SUSESO tuvo énfasis en cuidar los principios de género e inclusión. Además, consideró los siguientes puntos como parte de su evaluación:

- a. 70%: Promedio del resultado en la evaluación de las actividades de capacitación del i) uso de TIC, ii) higiene y seguridad, iii) seguridad de la información y iv) derechos y deberes, en donde el mínimo de aprobación para pasar al proceso de selección fue de una nota 4 en cada una de ellas.
- b. 20%: Tiempo promedio de transporte, en horario punta, entre el domicilio y SUSESO.
- c. 10%: Si el(la) teletrabajador(a) se encarga del cuidado de niños (menores de 14 años), adulto mayor o persona en situación de discapacidad.

2.2 ¿Cómo se implementó el teletrabajo?

Como preparación para adoptar esta nueva modalidad de trabajo, se implementó un plan de comunicación y gestión del cambio, en el cual se consideró a toda la organización.

2.2.1 Plan de comunicación y gestión del cambio

Se establecieron los siguientes objetivos para facilitar la implementación del teletrabajo:

1. Definir concepto de teletrabajo para la SUSESO, considerando las características particulares aplicables a la institución y el impacto en la gestión de las personas.
2. Detectar los actores claves para la implementación.
3. Establecer estrategias de cambio organizacional que favorezcan la implementación de la metodología de teletrabajo para la Institución.
4. Evaluar los escenarios de actuación de las autoridades, de manera de convertirlos en promotores del teletrabajo y en factor de éxito para su desarrollo.

Se definieron tres elementos como parte de la cultura organizacional: ubicación (adaptación a nuevos entornos de trabajo), uso de tecnologías (intensificación en el uso de las TIC para el logro de los objetivos) y comunicación (nuevas formas y estrategias comunicacionales). Para ello, se generaron varias instancias de comunicación a través

de reuniones con los distintos grupos objetivo, tal como se señala a continuación:

1. Se reunió a todas las jefaturas para presentarles la modalidad de teletrabajo en SUSESO.
2. El comité de implementación se reunió con las jefaturas directas, para informar quienes de su equipo habían sido seleccionados(as).
3. Se realizó una reunión entre las personas seleccionadas para la modalidad, en conjunto con la jefatura directa, en donde se les comunicaron los deberes y derechos de ambas partes.
4. A toda persona que iniciaba la modalidad de teletrabajo se les enviaba el listado de correos y servicios asociados, tales como los de gestión de personas, remuneraciones, finanzas, servicios generales, soporte tecnológico y servicio de bienestar.
5. Se realizó una actividad con el Superintendente, donde cada persona seleccionada firmó el “Convenio de Teletrabajo” junto a su jefatura, para luego convertirse en acto administrativo, junto a la entrega de un notebook y elementos ergonómicos como: sillas, apoya muñeca y alza pantallas.

Una vez iniciada la modalidad de teletrabajo se generaron reuniones de seguimiento, las que se realizaban el día presencial del grupo de teletrabajo. A dichas reuniones asistía el comité de implementación. Además, se generaron grupos de chat, donde las jefaturas DAF y de UGDP entregaron orientación directa y abordaron las dificultades que fueron apareciendo de manera permanente.

2.2.2 Los(as) teletrabajadores(as) de la SUSESO

En la Tabla 2.1 se observan los departamentos dentro del área administrativa y personas que tenían una dotación habilitada para el teletrabajo:

De un total de 68 personas del Departamento Contencioso y del Departamento de Atención y Servicio al Usuario, 12 eran jefaturas no habilitadas para teletrabajar en ese momento, por lo que 56 sí podían hacerlo en el plan piloto.

Tabla 2.1.

Dotación habilitada para teletrabajar

Área Administrativa y Personas	Dotación	Habilitado Para TT	50% Cupos Para TT ²	Personas Teletrabajando	Cupos Disponibles
Departamento contencioso – DC	52	47	23	14	9
Departamento atención y servicio al usuario	12	9	4	0	4
Total	68	56	27	14	13

² El 50% de cupos para teletrabajar fue una condición autoimpuesta por SUSESO, pues su intención original era mantener a la mitad como grupo de comparación a los(as) teletrabajadores(as).

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la SUSESO.

Así, de los(as) 56 trabajadores(as), 14 comenzaron a teletrabajar en el plan piloto en las siguientes fechas:

- Cinco trabajadores(as), el 01 de septiembre de 2019.
- Siete trabajadores(as), el 01 de diciembre de 2019.
- Dos trabajadoras, el 01 de febrero de 2020.

2.2.3 Aplicación de políticas y prácticas de gestión de personas

La SUSESO realizó diversas actividades durante el proceso de implementación del programa de teletrabajo, incluyendo las siguientes:

1. Teletrabajo en terreno (16 de octubre de 2019): visita de ISL a dos casas de teletrabajadoras para estudiar la ergonomía.
2. Capacitación en aspectos legales.
3. Entrega de herramientas teóricas de higiene y seguridad.
4. Capacitaciones en tecnología y seguridad de la información.

Antes del inicio de la modalidad de teletrabajo se realizaron capacitaciones de 1 hora por cada temática y una evaluación de la misma. Luego, se enviaron comunicaciones semanalmente.

2.2.4 Aplicación de instrumentos para la medición y el seguimiento

Para el seguimiento del teletrabajo en la SUSESO, la institución hizo un levantamiento cuantitativo (aplicación de una encuesta) y cualitativo (realización de *focus groups*).

2.2.4.1. Encuestas

Con respecto al levantamiento cuantitativo, se aplicó una encuesta de la DIPRES en temas de conciliación trabajo-familia y calidad de vida entre el 27 de agosto y el 02 de septiembre de 2019 (antes del comienzo del teletrabajo en la institución). En ella se obtuvieron 39 respuestas, todas de no teletrabajadores(as), donde el 51.3% fueron mujeres y el 48.7% fueron hombres.

2.2.4.2 Focus Groups

El levantamiento cualitativo se realizó previo a la implementación del programa formal del teletrabajo en el año 2019. Se programaron cinco *focus groups* para presentar el proyecto a distintos(as) funcionarios(as) de la SUSESO, cuatro con personas que en ese momento se encontraban teletrabajando y uno con las jefaturas de los(as) teletrabajadores(as), de manera de elaborar información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no habría sido posible obtener mediante el análisis técnico cuantitativo. Para la realización de estas instancias se siguieron estos pasos:

1. Plantear el objetivo del grupo focal.
2. Identificar y seleccionar a los participantes.
3. Analizar la información demográfica sobre los participantes.
4. Seleccionar a la persona que tendrá el rol moderador.
5. Diseñar las preguntas.
6. Reservar y preparar el lugar en donde se realizará la actividad.
7. Invitar y comprometer a los participantes.
8. Organizar el lugar (sillas, PC, proyector, snack).
9. Desarrollar el taller: inducción, conducción, discusión grupal.
10. Cierre de la actividad.
11. Sistematización de la información, determinando en donde impacta la información obtenida.

En cada **focus group** se aplicó la siguiente pauta de preguntas:

1. Si usted fuera teletrabajador(a), indique lugar donde usted realizaría el trabajo a distancia
2. ¿Qué necesitaría para poder realizar trabajo a distancia?
3. ¿Cuáles son sus preocupaciones en torno al teletrabajo?
4. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de trabajar bajo esta modalidad?
5. ¿Qué características personales cree usted que debe tener una persona que teletrabaja?
6. ¿Cómo cree usted que impacta el teletrabajo en la relación al equipo de trabajo al cual pertenece?
7. ¿Cómo cree usted que impacta el teletrabajo en la relación con su jefatura?
8. ¿Cómo cree usted que impacta el teletrabajo en la relación con su familia?
9. ¿Usted postularía al teletrabajo?

2.3 ¿CÓMO SE IMPLEMENTÓ EL TRABAJO REMOTO EXCEPCIONAL?

En la SUSESO se hace una distinción conceptual entre los(as) trabajadores(as) que comenzaron formalmente en el piloto a trabajar a distancia

(los llamados teletrabajadores) y los(as) trabajadores(as) que comenzaron a trabajar a distancia forzados por la pandemia de COVID-19 (los llamados trabajadores remotos).

2.3.1 Los(as) trabajadores(as) remotos de la SUSESO

Por la crisis sanitaria de COVID-19, en marzo de 2020 se facultó al jefe superior de la SUSESO a permitir el trabajo remoto, primero, a toda persona que pertenezca al grupo de riesgo de contagio y posteriormente a toda la institución. Desde esa fecha, toda la institución estuvo con trabajo remoto. Solamente las autoridades de la SUSESO, los equipos de servicios generales y el equipo de soporte informático mantuvieron una modalidad de turnos entre el trabajo remoto y presencial.

El trabajo remoto excepcional no fue un proceso que se haya podido diseñar con anticipación como sí lo fue el programa formal de teletrabajo (el que tampoco llevaba muchos meses en marcha), lo que se tradujo en que este proceso estuvo marcado por decisiones tomadas sobre la marcha. La crisis sanitaria apuró la realización de capacitaciones y acciones de mejora continua para una mejor comunicación. En agosto se inició el proceso de retorno presencial (en modalidad de turnos) de todas las autoridades, jefaturas, equipo de servicios generales, equipo de soporte informático y de atención a la ciudadanía, siempre que no tuviesen causales de riesgo.

En el mes de septiembre se sumaron en modalidad de turnos todos(as) los(as) funcionarios(as) que no tuvieran causales de riesgo o casos especiales, señalados en los actos administrativos. A contar del 21 de diciembre de 2020, se inició el proceso de definición de turnos, de acuerdo al Protocolo SUSESO elaborado por la Jefatura DAF y la Jefatura de UGDP, y la contribución de la Intendencia de Seguridad y Salud en el trabajo.

2.3.2 Aplicación de prácticas de gestión de personas

Además, la SUSESO realizó diversos encuentros, comunicados y capacitaciones. En la subcomisión de comunicación, integrada por la Unidad de Comunicaciones y por la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas, se generó un programa de actividades comunicacionales las que se distribuyeron por temáticas organizadas por día:

- Lunes: Menú semanal
- Martes: Higiene y Seguridad
- Miércoles: Liderazgo, manejo del tiempo, herramientas digitales de gestión
- Jueves: Género
- Viernes: Recreación para el fin de semana

Esto les permitió generar un abanico de acciones orientadas al apoyo social laboral, con el objetivo de promover el cuidado de la salud mental.

Este programa se inició en el mes de abril del año 2020 y se centró en lo siguiente:

1. **Alimentación.** Con iniciativas como “Llegó el Menú”, con el envío de recetas de cocina en los meses de mayo, junio y julio de 2020.
2. **Equidad de género.** Actividades de capacitación como: prevención del maltrato, acoso laboral y sexual, equidad de género, corresponsabilidad de género y violencia de género.
3. **Herramientas digitales y de perfeccionamiento.** Actividades desde abril hasta agosto del 2020, tales como capacitación en Hojas de Cálculo de Google, en Google *Tasks*, charla en el contexto del trabajo en conjunto, capacitación de Google *Keep*, capacitaciones en la protección de archivos PDF con contraseñas, curso básico de ciberseguridad, curso de procedimientos disciplinarios, curso de Excel, entre otros.
4. **Salud Laboral.** Se impulsaron iniciativas como videos e infografías de “Pausa activa” y semanalmente, desde el 10 de junio hasta el 26 de agosto, se enviaron infografías de prevención de accidentes.

2.3.3 Aplicación de instrumentos para la medición y seguimiento.

Para el seguimiento del trabajo remoto, la institución hizo un levantamiento cuantitativo (realización de distintas encuestas) y uno cualitativo (*focus groups*).

2.3.3.1 Encuestas

Con respecto al levantamiento cuantitativo, se aplicaron 2 tipos de encuestas en distintos momentos, las cuales se detallan a continuación:

● Encuesta de factibilidad del trabajo remoto:

- Primera aplicación: abril de 2020 (entre el 13 de abril y el 17 de abril)
 - Objetivo: identificar factores críticos (positivos y negativos) del funcionamiento del trabajo remoto en la SUSESO.
 - 10 preguntas.
 - 199 respuestas (55.8% mujeres, 44.2% hombres).
- Segunda aplicación: mayo de 2020 (entre el 20 de mayo y el 26 de mayo)
 - Objetivo: Conocer de manera detallada las condiciones y necesidades ergonómicas, de espacios físicos y de conciliación que viven los(as) funcionarios(as) de la Superintendencia en modalidad de trabajo remoto.
 - 27 preguntas.
 - 296 respuestas (54% mujeres, 46% hombres).
- Encuesta de Salud mental:
 - Julio de 2020 (entre el 09 de julio y el 17 de julio)
 - Objetivo: Conocer acerca del estado de salud mental durante las últimas dos semanas de los trabajadores de la SUSESO.
 - 261 respuestas (53.6% hombre, 46% mujer, 0.4% otro).
 - Rango de 24 a 75 años.

2.3.3.2 Focus Groups

Por su parte, durante la pandemia de COVID-19 se realizó un *focus group* el 15 de mayo, donde participaron 7 trabajadores(as) remotos de la institución (ninguno de ellos era teletrabajador(a) del programa formal de la SUSESO) y dos miembros del comité del proyecto de teletrabajo.

3. METODOLOGÍA

La metodología de este estudio colaborativo respondió al desarrollo de las siguientes actividades claves:

- i. La recopilación y sistematización de información secundaria relevante.
- ii. El rediseño, el montaje y la aplicación de las encuestas en una plataforma digital.
- iii. El desarrollo de tres *focus groups*: a teletrabajadores(as), a no teletrabajadores(as) (trabajadores remotos excepcionales) y a jefaturas de la institución.

Para la investigación, se consideró un enfoque metodológico mixto de tipo convergente (Creswell, 2014). Esto significa que, de forma independiente, se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos para el levantamiento y el análisis de los datos, en donde los resultados fueron cotejados en las distintas etapas de aplicación de la encuesta. Este enfoque mixto en la metodología fue empleado para analizar los efectos en la conciliación del trabajo con la vida personal y familiar de funcionarios(as), el uso del tiempo, la satisfacción laboral y otras variaciones de percepción de los(as) trabajadores(as) con su trabajo y la organización.

3.1 METODOLOGÍA CUANTITATIVA

En líneas generales, la metodología cuantitativa consistió en el desarrollo y aplicación de una encuesta aplicada en dos momentos en el tiempo. Los efectos que estas modalidades laborales han producido en los(as) funcionarios(as) se estudiaron mediante el diseño, testeo y aplicación de una encuesta entre 2020 y 2021. A continuación, se presentan aspectos metodológicos relevantes para el diseño, testeo y validación de la encuesta.

3.1.1. Construcción de la encuesta

3.1.1.1 Rediseño de la encuesta:

La encuesta aplicada en la SUSESO se basa en cuestionarios utilizados a la fecha para medir de forma exploratoria los efectos del teletrabajo en funcionarios(as) en ciertos servicios públicos del país. En particular, se trata de preguntas contempladas en una encuesta aplicada regularmente por el INAPI y por otras provenientes de un cuestionario proporcionado por la DIPRES a los servicios que han impulsado programas piloto de teletrabajo en el Estado.

El cuestionario también incluyó otras dimensiones que no habían sido consideradas a la fecha en los instrumen-

tos señalados anteriormente. Por ejemplo, se incluyó una escala validada internacionalmente para medir el aislamiento laboral de trabajadores(as) en sus organizaciones (Marshall et al., 2007). También se incluyeron preguntas provenientes de la Encuesta Nacional de Funcionarios, sobre perspectivas de ascenso y desarrollo de carrera de los(as) funcionarios(as) (Schuster et al., 2020) y una escala adaptada de productividad (*Lam Employment Absence and Productivity Scale-LEAPS*). Finalmente, el cuestionario consideró preguntas de otros instrumentos similares de carácter internacional, como la *Duke Survey Remote Work*.

Posterior al diseño, se configuró la encuesta en la plataforma *Qualtrics* para su aplicación digital y se realizaron algunas entrevistas para la validación psicométrica de las preguntas que en ella aparecen (entrevistas cognitivas).

3.1.1.2 Validación: Entrevistas cognitivas

La entrevista cognitiva es uno de los métodos de mayor predominancia para la identificación y corrección de problemas con las preguntas en los cuestionarios de encuesta. Los productos verbales generados por los entrevistados pueden ser: (i) las elaboraciones acerca de cómo construyen sus respuestas; (ii) las explicaciones sobre la interpretación de las preguntas; y (iii) las verbalizaciones sobre los problemas que presentan las preguntas e información adicional sobre el proceso de responder al cuestionario.

Se contempló la realización de entrevistas con funcionarios(as) de distintos estamentos para analizar en qué medida estos entienden las preguntas del cuestionario diseñado. La idea es que los(as) funcionarios(as) se expusieran a un escenario real de aplicación de la encuesta y, a partir de esta experiencia, el entrevistador fuera aplicando el instrumento para captar las reacciones de los individuos sobre la encuesta. Al finalizar esta etapa, se propusieron ajustes para maximizar la comprensión de las preguntas, la calidad de las respuestas y minimizar la carga cognitiva de los encuestados(as).

3.1.2 Aplicación de la encuesta

3.1.2.1 Población objetivo para la aplicación de la encuesta

La población objetivo para la aplicación de la encuesta fue toda la organización. Era fundamental que la mayor cantidad de personas de la SUSESO respondieran las encues-

tas (en diciembre de 2020 y en mayo de 2021) y capturar las mediciones tanto a teletrabajadores(as) como a trabajadores(as) remotos excepcionales (que no eran parte del piloto de teletrabajo, pero que se vieron forzados a adoptar esta modalidad debido a la crisis sanitaria), porque de esta forma era posible establecer empíricamente los efectos que esta modalidad laboral había tenido en el tiempo. En la Tabla 3.1 se observan algunas características sociodemográficas de la población objetivo.

3.1.2.2 Fecha de aplicación

La primera encuesta fue lanzada el día 10 de diciembre y cerró el 31 de diciembre de 2020. Se obtuvieron 207 respuestas (lo que corresponde al 67% de la institución).

La segunda aplicación fue desde el día 4 hasta el 12 de mayo de 2021. Se obtuvieron 213 respuestas (71% de la institución).

3.1.3 Muestra

Se observa en la Tabla 3.1 que la tasa de respuestas en ambas ocasiones estuvo cerca de los 2/3 de la institución. Además, en ambas ocasiones (diciembre y mayo) los(as) funcionarios(as) que respondieron la encuesta son mayormente mujeres que hombres. Se observan diversas estadísticas descriptivas de la muestra, tales como la edad, los años de experiencia en el sector público, la educación y el tipo de contrato con la organización, las cuales están contrastadas con las características sociodemográficas de la institución completa. Se observa que, en general, los porcentajes de la muestra tienden a ser similares a los de la población.

Tabla 3.1.

Estadísticas descriptivas de la muestra

Variables	Diciembre de 2020				Mayo de 2021			
	Cantidad de Funcionarios	%	Respuestas de la Encuesta	%	Cantidad de Funcionarios	%	Respuestas de la Encuesta	%
Género								
Mujeres	164	53,90	113	58,90	159	53,18	112	55,17
Hombres	140	46,10	79	41,10	140	46,82	91	44,83
Total	304	100	192	100,00	299	100,00	203	100,00
Edad								
Hasta 29	12	3,90	9	4,70	12	4,01	9	4,43
30-39	77	25,30	46	24,00	72	24,08	44	21,67
40-49	90	29,60	59	30,70	92	30,77	67	33,00
50-59	66	21,70	44	22,90	66	22,07	46	22,66
60 o más	59	19,40	34	17,70	57	19,06	37	18,23
Total	304	100	192	100,00	299	100,00		
Educación								
Sin Título Universitario	69	22,70	36	18,80	61	20,40	35	17,24
Título Universitario, Magister o Doctorado	235	77,30	155	81,20	238	79,60	168	82,76
Total	304	100	191	100,00	299	100,00	203	100,00
Contrato								
Contrata	272	89,50	172	89,10	269	89,97	181	89,16
Planta	24	7,90	17	8,80	24	8,03	16	7,88
Honorarios	8	2,60	4	2,10	6	2,01	6	2,96
Total	304	100	193	100,00	299	100,00	203	100,00
Estamento								
Directivo	8	2,60	4	2,10	8	2,68	6	2,96
Profesional con funciones de jefatura	30	9,90	31	16,00	30	10,03	37	18,23
Profesional sin funciones de jefatura	151	49,70	94	48,50	149	49,83	94	46,31
Técnico	1	0,30	1	0,50	0	0,00	0	0,00
Fiscalizador	54	17,80	32	16,50	55	18,39	31	15,27
Administrativo	60	19,70	31	16,00	57	19,06	35	17,24
Total	304	100	193	100,00	299	100,00	203	100,00
Teletrabajo								
Trabajo remoto/teletrabajo	177	58,20	110	56,70	242	80,94	149	73,40
Mixto (trabajo presencial y remoto)	119	39,10	81	41,80	47	15,72	47	23,15
Presencial	8	2,60	3	1,50	10	3,34	7	3,45
Total	304	100	194	100,00	299	100,00	203	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta e información proporcionada por el equipo técnico de la SUSESO.

3.1.4 Variables de Bienestar y Actitudes Laborales

Todas las preguntas del módulo específico de la encuesta relacionadas con el bienestar y las actitudes laborales de los(as) funcionarios(as) fueron examinadas mediante un análisis factorial exploratorio y, posteriormente, con un análisis factorial confirmatorio. Esto permitió agrupar las más de 25 preguntas en distintas variables de análisis (estas son: satisfacción laboral, gestión de carga laboral, percepción de soporte organizacional, uso del tiempo, conciliación trabajo-vida personal y satisfacción vida cotidiana).

Además, se calcularon los índices de consistencia interna de cada variable, con la intención de corroborar si el análisis factorial agrupó adecuadamente las preguntas (Tabla 3.2). El índice de consistencia interna de las variables, representada por el Alfa de Cronbach, sobrepasa el umbral de 0.7 regularmente utilizado para considerar una consistencia adecuada.

En síntesis, entonces, cada una de estas variables se construye como un promedio de las preguntas que se observan a continuación (Tabla 3.3):

Tabla 3.2.

Alfa de Cronbach por factor

	Variable	Alfa de Cronbach
Actitudes laborales	Satisfacción laboral	0.851
	Gestión de carga laboral	0.919
	Soporte organizacional	0.754
Variables de bienestar	Uso del tiempo	0.861
	Conciliación trabajo-vida personal	0.916
	Satisfacción vida cotidiana	0.813

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3.

Pregunta de cada factor y promedio.

Variable	Pregunta
Carga Laboral	Las demandas de mi trabajo son adecuadas y no me sobrecargan
	Habitualmente, puedo priorizar mis actividades según importancia y urgencia
	Alcanzo a terminar mi trabajo dentro de las horas normales de la jornada laboral
	Los objetivos y plazos que fija mi jefatura directa para mi trabajo son razonables
	Puedo organizar y hacer mi trabajo de la manera que me parece más adecuada
	Considero que el tiempo que le dedico al trabajo remunerado es adecuado
	Logro gestionar mi tiempo para cubrir todas mis responsabilidades
Uso del tiempo	Considero que el tiempo que le dedico al trabajo doméstico es adecuado
	Considero que el tiempo libre del que dispongo es adecuado
	Siento que dedico el tiempo adecuado a mi familia
Conciliación vida laboral-familiar (R)	Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento
	Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos
	Usualmente cancelo planes con mi pareja/familia/amigos debido a mis compromisos laborales
	Mi familia se queja de que no le presto la debida atención
	Me resulta difícil atender mis obligaciones domésticas porque estoy constantemente pensando en mi trabajo
	En general estoy irritable en casa porque mi trabajo es muy agotador
Satisfacción vida cotidiana	Puedo dejar las preocupaciones laborales en el trabajo para disfrutar de mi pareja/mis hijos(as)/mi familia
	En mi hogar se aprovechan y disfrutan los espacios que tenemos para compartir
	En general me he sentido satisfecho(a) con mi vida cotidiana
Satisfacción laboral	Tengo la oportunidad de desarrollar mis propias habilidades en mi trabajo
	Cuando hablo de mi trabajo ante personas externas a él les cuento con orgullo lo que hacemos allí
	En general, estoy satisfecho(a) en la organización en que trabajo
Soporte organizacional	Generalmente cuento con una actitud de apoyo de mi jefatura directa
	Estoy libre de conflictos o tensiones con otros(as) colegas de mi trabajo
	Generalmente cuento con una actitud de apoyo de mis compañeros(as) de trabajo
	Mi jefatura directa confía y me da la libertad de organizar mi modo de trabajo
	Mi lugar de trabajo está libre de discriminación o violencia organizacional (ej. maltrato, acoso laboral, invisibilización y acoso sexual)

Fuente: Elaboración propia.

3.2 METODOLOGÍA CUALITATIVA

Para el análisis cualitativo se realizaron tres *focus group*, en los que participaron 29 funcionarios(as) de las distintas áreas de la organización. Cada *focus group* contó con la participación de dos investigadores. Se solicitó a los participantes expresar su consentimiento informado para grabar la sesión con fines de transcripción y análisis

posterior. El análisis demográfico de los participantes se presenta en la Tabla 3.4.

Los datos cualitativos fueron codificados por dos investigadores de manera independiente y luego estas codificaciones individuales fueron trianguladas mediante reuniones. Estas últimas tuvieron como propósito estandarizar los códigos identificados y ajustar criterios disímiles en la interpretación de los datos cualitativos.

Tabla 3.4

Composición demográfica promedio de los participantes en los focus group

	Cantidad de funcionarios
Género	
Mujeres	18
Hombres	11
Edad	
Hasta 29	2
30-39	7
40-49	6
50-59	11
60 o más	3
Educación	
Sin Título Universitario	5
Título Universitario, Magister o Doctorado	24
Contrato	
Contrata	28
Planta	1
Honorarios	0
Estamento/Posición	
Directivo	1
Profesional con funciones de jefatura	9
Profesional sin funciones de jefatura	10
Fiscalizador	4
Administrativo	5
Teletrabajo	
Teletrabajadores	10
Trabajadores remotos excepcionales	19
Presencial	0

Fuente: Elaboración propia.

Además, este levantamiento se acompañó con la recopilación de fuentes de información secundaria, especialmente para sistematizar toda la información relevante respecto de las políticas y prácticas de teletrabajo, así como de las medidas que la SUSESO ha impulsado para gestionar el trabajo remoto —forzado por la pandemia de COVID-19— de sus funcionarios(as), que ya se presentó en la sección de Antecedentes.

4. RESULTADOS

4.1 VARIABLES DE BIENESTAR Y ACTITUDES LABORALES

Los resultados de ambas encuestas permiten examinar una serie de variables relativas al bienestar laboral y personal, como la conciliación de su trabajo con su vida personal y familiar, el uso de su tiempo y su satisfacción con la vida cotidiana, así como otras que miden sus actitudes laborales, como su percepción de soporte organizacional, su satisfacción laboral y la gestión de su carga laboral.

En general, todos los resultados de los gráficos expuestos en esta Serie de Sistemas Públicos están en una escala de 1 a 7, donde 1 es “Muy en desacuerdo” y 7 es “Muy de acuerdo”. En ese sentido, es importante comprender que cuanto más cercano sea el resultado al valor 7, mejor es la variable evaluada (entendiendo, además, que cada una de las variables o factores se componen del promedio de una serie de preguntas).

En la ilustración 4.1, se observan los valores promedio de las 6 variables de bienestar y actitudes laborales para ambas aplicaciones de la encuesta (en negro los resultados de la aplicación de diciembre de 2020 y en gris los resultados de la aplicación de mayo de 2021).

Lo primero que cabe destacar es que, en general, todas las variables se encuentran en un rango por sobre un 4,5 (de 7 puntos) lo que es bastante positivo para la institución, debido a que ninguno de estos indicadores es realmente bajo (en torno a los 2 o 3 puntos).

En segundo lugar, se tiene:

Indicador	Promedios		Porcentaje de variación
	Dic-20	May-21	
Carga laboral	5,39	5,25	-2,53%
Conciliación vida laboral-familiar	4,48	5,04	12,56%
Satisfacción vida laboral	5,62	5,45	-3,14%
Satisfacción vida cotidiana	5,27	5,41	2,57%
Soporte organizacional	5,85	5,87	0,47%
Uso del tiempo	4,57	4,90	7,39%

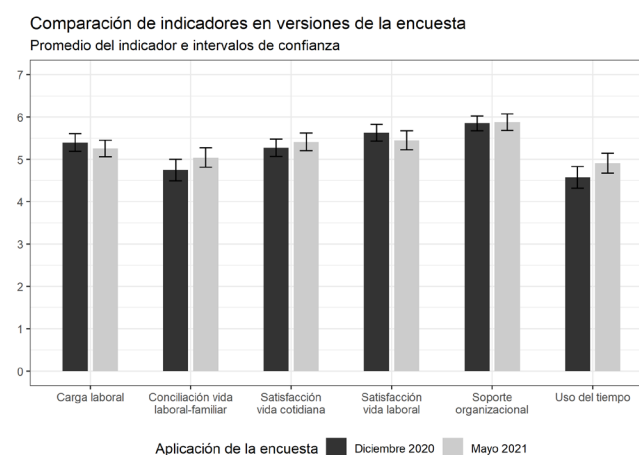
- En general, los indicadores mantuvieron constantes sus promedios para la segunda aplicación de la encuesta con respecto a la primera. Esto aplica para la carga laboral, la satisfacción con la vida laboral, la satisfacción con la vida cotidiana y el soporte organizacional.

- Por otro lado, la conciliación entre la vida laboral y personal y el uso del tiempo mejoraron sus promedios para la segunda aplicación considerablemente: un 12,56% y un 7,39% respectivamente.

Se tiene que, en ambas encuestas, los indicadores que tienen comparativamente peores resultados entre los indicadores son la conciliación de vida laboral-personal y el uso del tiempo.

Ilustración 4.1

Variables de bienestar y actitudes laborales



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al revisar las ilustraciones 7.1, 7.2 y 7.3 (de la sección de Anexos), estas 6 variables presentan diferencias importantes al considerar algunas condiciones sociodemográficas o administrativas de quienes contestaron la encuesta. A continuación, se discute al respecto.

4.1.1 Respecto a la modalidad de trabajo (Remota, Mixta o Presencial)

Se tiene que, en general, es la modalidad de trabajo remoto la que presenta los mejores indicadores sobre todas las variables de bienestar y de actitud laboral (ver Ilustración 7.1), es decir, la barra ploma es consistentemente mayor que la barra negra en cada variable en ambas aplicaciones. Sin embargo, estas diferencias no son estadísticamente significativas, por lo que no se puede concluir que sean verdaderamente relevantes.

4.1.2 Respetto al género

En general, no existen diferencias significativas entre las barras de cada variable. En ambas aplicaciones de la encuesta los resultados tienden a ser parecidos. Sin embargo (mirando la Tabla 7.1 de la sección de Anexos) se tiene que:

- En diciembre de 2020, en la variable de **uso del tiempo**, las mujeres tienen significativamente peores resultados que los hombres (un 6,5% menos).
- Para la segunda aplicación de mayo 2021, existen diferencias negativas (y significativas) en la variable de la **Conciliación de la Vida laboral-personal** (es decir, las mujeres reportan un 10% menos de conciliación que los hombres) y en el **uso del tiempo** (es decir, las mujeres reportan un 8% menos de buen uso del tiempo que los hombres).
- Cabe resaltar que en la conciliación de vida personal-laboral y en el uso del tiempo existen diferencias que habrá que seguir observando en el tiempo. En cualquier caso, esas diferencias se explican principalmente por los estereotipos de género que se han exacerbado en la pandemia.

4.1.3 Respetto a la experiencia en la modalidad de teletrabajo para enfrentar la pandemia

¿Cuáles fueron las diferencias en los resultados entre los(as) teletrabajadores(as) con experiencia previa a la pandemia con aquellos que no tenían esa experiencia y tuvieron que irse a sus hogares improvisadamente?

Se puede decir que, en la primera aplicación de diciembre de 2020, en la mayoría de las variables de bienestar y de actitudes laborales se presentan diferencias significativas a favor de aquellos quienes tenían experiencia previa. Es decir, los(as) teletrabajadores(as) declaran estar más satisfechos que los trabajadores(as) remotos excepcionales en un:

- 20% más en la variable de conciliación entre la vida laboral y personal
- 9% más en su satisfacción con la vida laboral
- 16% más en su satisfacción con la vida cotidiana personal
- 20% más en la variable del buen uso del tiempo

Estos porcentajes son una interpretación simple de los resultados obtenidos de las regresiones (ver Tabla 7.1). Por cierto, sólo se hace mención de los resultados significativos.

Sin embargo, para la segunda aplicación de mayo de 2021 estas diferencias se redujeron hasta el punto de no encontrar diferencias significativas en ninguna de las variables. Esto tiene sentido si se analiza que, con el paso del tiempo, esa falta de experiencia en la modalidad de teletrabajo por parte de los trabajadores remotos excepcionales se fue perdiendo, es decir, aquellos que no tenían mucha experiencia la adquirieron con el paso del tiempo. Por otro lado, también se tiene un desgaste, más o menos, natural por parte de los teletrabajadores formales, donde el tiempo en sus casas finalmente también les afecta como a los demás, independiente de esa preparación previa.

- Este fenómeno es interesante, ya que esa “experiencia previa” del programa formal que les ayudó a enfrentar mejor la pandemia al comienzo tiene, evidentemente, una caducidad en el tiempo respecto a sus pares no preparados.
- Probablemente si este proyecto hubiera comenzado más próximo al comienzo de la pandemia, podrían haberse observado diferencias más marcadas (pero esto es sólo una hipótesis que surge mirando los actuales datos). De todas formas, es conveniente seguir mirando los resultados en el tiempo.

4.1.4 Respetto a los resultados de las regresiones estadísticas

Por último, existen resultados importantes de rescatar de las regresiones estadísticas (ver Tabla 7.1):

- Aquellas personas que declararon en la encuesta tener a su cuidado personas con necesidades especiales reportaron tener:
 - a. Una peor gestión de la carga laboral (en un 8% menos) respecto a aquellos funcionarios(as) que no tenían a su cuidado personas con necesidades especiales.
 - b. Una peor conciliación vida laboral-personal (en un 9% menos) respecto a aquellos funcionarios(as) que no tenían a su cuidado personas con necesidades especiales.

- c. Una peor satisfacción laboral (en un 9% menos) respecto a aquellos funcionarios(as) que no tenían a su cuidado personas con necesidades especiales.
- d. Una peor percepción de soporte organizacional que aquellos que no tienen que cuidar a personas con necesidades especiales (en un 10%).

Sin embargo, estos resultados no se sostienen para la segunda aplicación de la encuesta. Una futura aplicación de la encuesta servirá para hacer seguimiento y comprender mejor el fenómeno que explica esto.

- 2. Tal y como se mencionó antes, aquellas personas que tenían experiencia en el teletrabajo antes de la pandemia tuvieron una mayor conciliación, satisfacción laboral y con la vida cotidiana y un mejor uso del tiempo que aquellos que no tenían esa experiencia.
- 3. Como se mencionó anteriormente también, en género los resultados estadísticos presentan diferencias en desmedro de las mujeres en la gestión del uso del tiempo y la conciliación.
- 4. Por último, siendo consistente en las dos aplicaciones de la encuesta se tiene que aquellos(as) que tienen

una calidad contractual a contrata presentan una menor conciliación que aquellos que no lo son.

4.2 Resultados por pregunta

La siguiente muestra las preguntas ordenadas de mejor promedio de respuesta a peor promedio de respuesta para el año 2021. Además, incluye las diferencias entre ambas aplicaciones. Esta tabla es clave para la toma de decisiones y acciones de mejora para la SUSESO.

Se observa que el ítem mejor evaluado en ambas aplicaciones es "**Mi jefatura directa confía y me da la libertad de organizar mi modo de trabajo**" con una nota de 6.2 en una escala de 1 a 7. Asimismo se observa que el peor ítem evaluado es "**Cuando termina mi trabajo, puedo descansar sin tener mayores tareas hogareñas**" que alcanza el 3.8.

Además, el ítem que más disminuyó en relación a la aplicación de diciembre fue: "**Logro gestionar mi tiempo para cubrir todas mis responsabilidades**". Esto se condice con que la variable de conciliación entre la vida laboral y familiar antes discutida sea la más baja de las variables de bienestar y actitudes laborales.

Tabla 4.1.

Resultados por pregunta del mejor al peor y sus diferencias por aplicación

	Preguntas	Dic 2020	May 2021	Dife- rencias
Top 10	Mi jefatura directa confía y me da la libertad de organizar mi modo de trabajo	6,3	6,2	-0,1
	Generalmente cuento con una actitud de apoyo de mi jefatura directa	6,1	6,1	0
	Generalmente cuento con una actitud de apoyo de mis compañeros(as) de trabajo	6,0	6,1	0,1
	Usualmente no cumplo con algunas reglas de mi trabajo (ej. el horario de ingreso o egreso, cumplimiento de plazos, etc.) debido a mis obligaciones familiares	6,1	6,1	0
	Tengo claridad de mi rol y de lo que se espera de mi trabajo	6,1	6,0	-0,1
	En mi hogar se aprovechan y disfrutan los espacios que tenemos para compartir	5,5	5,7	0,2
	Puedo organizar y hacer mi trabajo de la manera que me parece más adecuada	5,7	5,7	0
	Cuando hablo de mi trabajo ante personas externas a él les cuento con orgullo lo que hacemos allí	5,8	5,6	-0,2
	Estoy libre de conflictos o tensiones con otros(as) colegas de mi trabajo	5,5	5,6	0,1
	Habitualmente, puedo priorizar mis actividades según importancia y urgencia	5,7	5,6	-0,1

Intermedio	Los objetivos y plazos que fija mi jefatura directa para mi trabajo son razonables	5,7	5,5	-0,2
	Mi lugar de trabajo está libre de discriminación o violencia organizacional (ej. maltrato, acoso laboral, invisibilización y acoso sexual)	5,5	5,5	0
	En general me he sentido satisfecho(a) con mi vida cotidiana	5,2	5,4	0,2
	En general, estoy satisfecho(a) en la organización en que trabajo	5,6	5,4	-0,2
	Mi pareja/familia/amigos interrumpen constantemente mi trabajo con llamadas, mensajes, etc.	5,6	5,4	-0,2
	Tengo la oportunidad de desarrollar mis propias habilidades en mi trabajo	5,5	5,4	-0,1
	Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo	5,5	5,3	-0,2
	Muy a menudo pienso en dejar mi trabajo en mi servicio	5,6	5,3	-0,3
	Usualmente cancelo planes con mi pareja/familia/amigos debido a mis compromisos laborales	5,1	5,3	0,2
	Considero que el tiempo que le dedico al trabajo es adecuado	5,1	5,2	0,1
	En general estoy irritable en casa porque mi trabajo es muy agotador	4,9	5,2	0,3
	Puedo dejar las preocupaciones laborales en el trabajo para disfrutar de mi pareja/mis hijos(as)/mi familia	5,1	5,2	0,1
	Logro gestionar mi tiempo para cubrir todas mis responsabilidades	5,5	5,1	-0,4
	Mi familia se queja de que no le presto la debida atención	4,7	5,1	0,4
	Percibo un ambiente competitivo entre mis compañeros(as) de trabajo	4,5	5,0	0,5
	Me resulta difícil atender mis obligaciones domésticas porque estoy constantemente pensando en mi trabajo	4,4	4,9	0,5
	Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos	4,5	4,9	0,4
	Siento que dedico el tiempo adecuado a mi familia	4,2	4,9	0,7
	Considero que el tiempo libre del que dispongo es adecuado	4,3	4,8	0,5
Últimos 10	En mi trabajo surgen conflictos entre las personas	4,4	4,8	0,4
	Las demandas de mi trabajo son adecuadas y no me sobrecargan	4,9	4,8	-0,1
	Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento	4,4	4,8	0,4
	Alcanzo a terminar mi trabajo dentro de las horas normales de la jornada laboral	4,8	4,7	-0,1
	En mi hogar, tengo que dedicar bastante tiempo al cuidado de niños(as), adolescentes u otras personas no valentes	4,9	4,7	-0,2
	Considero que el tiempo que le dedico al trabajo doméstico es adecuado	4,4	4,6	0,2
	Las labores en mi hogar y mi familia son compartidas de modo equitativo	4,7	4,6	-0,1
	En mi casa, yo me llevo la mayor carga de trabajo doméstico en relación con los demás miembros	4,2	4,2	0
	Siento que últimamente estoy muy estresado(a)/cansado(a) de mi trabajo	3,5	4,1	0,6
	Cuando termina mi trabajo, puedo descansar sin tener mayores tareas hogareñas	3,9	3,8	-0,1

Fuente: Elaboración propia.

4.3 RESULTADOS DE LAS CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL TELETRABAJO

A continuación, se analiza la valoración en relación a las condiciones para trabajar de forma remota.

4.3.1 Desafíos de trabajar de manera remota

Ante la pregunta “¿Cuán frecuentemente ha experimentado los siguientes desafíos trabajando de manera remota?” se observa que, en promedio, el principal desafío enfrentado (más en rojo) tanto por mujeres y hombres es la presencia de **límites difusos entre el tiempo de**

trabajo y el tiempo libre (en una escala de 1 es igual a nunca a 5 es igual a siempre, es decir, mientras más alto el valor, peor es el resultado). No es de extrañar que en mujeres se exacerbe esa diferencia por su histórico rol de género en el hogar:

En segundo y tercer lugar se encuentran las distracciones/interrupciones y los problemas tecnológicos respectivamente. Por otro lado, dentro de los mejores resultados al respecto, se tiene que el “no sentir confianza por sus colegas” y “no sentirse apoyado”, son declarados como desafíos menos recurrentes dentro de la organización (ver Tabla 4.2). En general, los resultados son consistentes en ambas aplicaciones de la encuesta.

Tabla 4.2.

Frecuencia declarada en desafíos para trabajar de manera remota

Pregunta	Sexo	Promedio (Dic 2020)	Promedio (May 2021)
Problemas tecnológicos (por ejemplo, Internet lento)	Hombre	2,71	2,62
	Mujer	3,02	2,90
Límites difusos entre el trabajo y el tiempo libre	Hombre	2,86	3,01
	Mujer	3,27	3,14
Distracciones/Interrupciones	Hombre	2,77	2,76
	Mujer	3,06	3,00
Mala gestión del tiempo/priorización de tareas	Hombre	2,26	2,24
	Mujer	2,56	2,48
Falta de interacción con otras personas	Hombre	2,53	2,49
	Mujer	2,78	2,89
Mala comunicación/coordinación	Hombre	2,19	2,08
	Mujer	2,33	2,19
Sentirse desconectado(a) de las personas de su equipo	Hombre	2,26	2,24
	Mujer	2,55	2,40
No confiar plenamente en colegas	Hombre	1,81	1,68
	Mujer	1,89	1,82
No sentirse apoyado(a)	Hombre	1,89	1,98
	Mujer	2,20	2,11
Problemas para gestionar el flujo del trabajo	Hombre	2,22	2,22
	Mujer	2,37	2,36

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Implementos ergonómicos para el teletrabajo

Consultados por los implementos ergonómicos que posee el funcionario en el hogar (ver Tabla 4.3), el elemento más señalado es la silla ergonómica, mientras que el menos señalado es el alza pantalla. Sin embargo, existe más de un 10% de la muestra (en ambas encuestas) que declaró no tener ninguno de los implementos mencionados. Además, algunas personas mencionaron otros implementos como apoya espalda, mariposa lumbar; notebook, pantalla adicional y teclado inalámbrico.

Esto puede solucionarse rápidamente si se consulta con las jefaturas y supervisores. Al igual que antes, los resultados son consistentes en ambas aplicaciones de la encuesta.

Tabla 4.3.

Implementos ergonómicos disponibles en el hogar para trabajar señalados por los(as) encuestado(as)

Implemento ergonómico	Porcentaje (Dic 2020)	Porcentaje (May 2021)
Silla ergonómica (ajustable, apoya brazos, respaldo y altura regulable)	55,10%	59,05%
Mouse pad	45,41%	51,43%
Mesa o escritorio que se ajuste a la silla correctamente en altura	37,76%	40,95%
Apoya muñecas	34,69%	31,43%
Apoya pies	14,80%	15,71%
Alza pantalla	12,76%	18,57%
Ninguna	10,71%	12,86%

Fuente: Elaboración propia.

4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO

En la Ilustración 4.2 se presenta el resultado de los hallazgos identificados por el equipo de investigación en los tres *focus groups*. A partir del análisis de datos cualitativos emergen cuatro macro dimensiones: (1) políticas y prácticas de preparación para el teletrabajo, (2) políticas y prácticas de reacción al trabajo remoto en pandemia, (3) efectos generales del teletrabajo sobre funcionarios(as) y (4) efectos del trabajo remoto en pandemia sobre funcionarios(as). Las dos primeras corresponden a ámbitos relacionados con la acción institucional, mientras que las dos últimas refieren a los efectos sobre funcionarios(as). Cada una de las cuatro macro dimensiones identificadas contienen ideas jerarquizadas, es decir, al interior de ellas se presentan ideas más específicas, las que, a su vez, podrían contener otros hallazgos particulares.

Los colores representan hallazgos que, de algún modo, se encuentran relacionados. De esta forma, por ejemplo, resultados que comparten un mismo color tienen una asociación narrativa consistente en los datos analizados, la que se detallará más abajo. Adicionalmente, las cajas de las dimensiones utilizan líneas punteadas pues, como es de esperarse, los alcances conceptuales de las macro dimensiones temáticas identificadas son difusos: existen hallazgos que tributan a más de una dimensión.

Es posible observar algunos hallazgos que intersectan diferentes macro dimensiones. Esto sucede cuando esos hallazgos están relacionados con más de una macro dimensión. La forma en que se expresa esta influencia compartida es explicada a continuación.

4.4.1 Políticas y prácticas de preparación para el teletrabajo

En esta dimensión destaca la evaluación e implementación de infraestructura necesaria para que los(as) teletrabajadores(as) hagan su función, donde es clara la presencia de una revisión tanto de los temas tecnológicos como del espacio físico. La conexión que tenían algunos de los equipos a la plataforma PAE (Procedimiento Administrativo Electrónico), y la digitalización de otros procesos se constituyen como elementos relevantes de su programa piloto de teletrabajo.

En cuanto a las capacitaciones, se reconoce la realización de capacitaciones internas, referidas principalmente a las

plataformas a utilizar para mantenerse comunicados. Sin embargo, no es claro si la forma en que se realizaron estas instancias satisface las necesidades específicas de los(as) funcionarios(as). Esto se señala a continuación:

“(...) Fueron cursos de dos horas, tres cursos en total, uno enfocado al sistema Gmail que es el sistema que trabajamos de correos y de teleconferencias, de calendarios, de Drive, etc, pero creo que fue como una pincelada solamente, que eso lo hemos implementado cada uno en la medida que lo hemos tenido que utilizar (...)”.

“Lo que sí creo que quiero agregar es que también nos entregaron... así como dice (...), una pincelada de cosas y algunas... yo soy de una generación, otros no, que yo voy aprendiendo en la práctica, o sea, incluso esas pinceladas... entre nos, esas pinceladas a mí no me sirven mucho ¿me entiendes? Porque lo que me sirve es la práctica, entonces lo que he tenido que utilizar es un poco... lo empiezo a usar, pido ayuda y lo aprendo, y lo que no, ahí queda y yo he utilizado bien poco en realidad, básicamente... comunicaciones, pero yo participo poco en reuniones, por ejemplo, entonces toda esta cosa del uso de los Zoom, de los Meet (...)”.

Por último, la existencia de una normativa como un elemento que regula la relación entre los(as) teletrabajadores(as) y la organización fue mencionada por un participante, no dejando claridad respecto a cuánto valor los(as) teletrabajadores(as) otorgan a su presencia.

4.4.2 Políticas y prácticas de reacción al trabajo remoto en pandemia

En cuanto a las prácticas de respuesta al trabajo remoto, se reconocen diferentes apoyos recibidos. Por un lado, aquellos que apuntan a tener condiciones que permitan el trabajo remoto, como es el acceso a los computadores o monitores que tenían en la oficina, las sillas, apoya muñecas, etc. A esto se suman capacitaciones en el uso de plataformas tecnológicas de comunicación como *Meet* y *Zoom*, así como apoyo en la configuración de conexión vía VPN. Otro ámbito de apoyo es el de salud mental, en el que es mencionada transversalmente la realización de reuniones de contención, y apoyos psicológicos. Esto se resume en el siguiente comentario:

“Yo creo que la institución nos ha aportado con varias cosas: la primera es que a los que ya estaban en teletrabajo, hoy día se les facilitó porque ya tenían esa herramienta, a los que nos tuvimos que ir de la noche a la mañana para la casa fue un desastre indudablemente al inicio, porque

tuvimos que irnos con lo que pudimos y armándonos en nuestras casas con lo que pudimos, pero al poco andar, sabiendo también la institución que la vuelta se iba haciendo difícil, también nos fueron facilitando cosas. Yo me pude traer mi computador; pudimos traernos algunas herramientas que nos fueran facilitando este trabajo a distancia, luego también se han hecho esfuerzos y yo creo que eso hay que reconocerlo, por apoyarnos desde la salud mental, por apoyarnos también con algunas charlas y algunas cosas para también tratar de mantenernos un poquito en equilibrio y también nos han entregado capacitaciones”.

En esta macro dimensión, la evaluación del área de tecnología es positiva; en cambio, la evaluación de la infraestructura digital es mixta, habiendo personas que consideran tener todo lo que necesitan, y otras que quisieran contar con algún equipamiento adicional, por ejemplo, un segundo monitor.

La adaptación de ritos de trabajo se expresa en cambios graduales hacia el trabajo remoto, siendo las personas con hijos(as) las primeras en abandonar las instalaciones físicas de SUSESO. Otro elemento emergente, fue la adaptación progresiva para la nueva forma de marcación horaria.

Finalmente, con relación al liderazgo, se identifica el desafío de aprender a contener a los equipos, de compartir información, de flexibilizar en función de lo que los(as) funcionarios(as) necesitan y sus realidades particulares.

4.4.3 Efectos generales del teletrabajo sobre funcionarios

En los efectos del teletrabajo, se encuentra la sensación de aislamiento, por la disminución del contacto con colegas, tanto en un sentido humano como por la pérdida de la riqueza del trabajo colaborativo, así como la invisibilidad en la institución, impidiendo avances en la carrera funcionaria.

“(...) A mí me preocupa lo que yo decía al comienzo que por lo demás es de las cosas que siento que me afectan: es el contacto humano, el contacto humano, el poder encontrarse, estoy hablando en términos laborales, el poder compartir el trabajo y el trabajo se enriquece mucho con eso, independiente que uno lo haga y lo sepa hacer bien, hay un aspecto de ese compartir en el trabajo que de repente es compartir social, no sé, algún chascarrío, lo que me pasó ayer, no sé, pero también es compartir laboral, o sea yo eso de tener a alguien que uno le dice mira, resolví este caso pero me quedé con esta duda, qué habrías hecho tú (...)”.

“(...) Ahora respecto de... algunas seguridades que nos podría dar la superintendencia, yo creo que hay un tema que no se ha hablado mucho y que tiene que ver con... a lo mejor a algunos no les importe, pero a mí por lo menos me interesa el tema de la carrera funcionaria como sigue, porque nadie nos ha dado certezas respecto de cómo vamos a poder postular a seguir avanzando en grados o cómo se nos va a asegurar que vamos a tener una vida de participación en la institución, esa parte yo creo que no la tenemos para nada clara (...)”.

A esto se añade la percepción de una comunicación inefectiva, la cual se refleja en información que no se recibe oportunamente por la cadena jerárquica y la identificación de documentos que utilizan lenguaje técnico complejo que no es entendible por todos(as).

Surge como elemento novedoso la presencia de diferencias asociadas a género, las cuales guardan relación con un reconocimiento de la carga de trabajo de tareas del hogar y de cuidado familiar mencionado sólo por las mujeres participantes.

Algunos efectos son compartidos tanto por aquellos(as) trabajadores(as) que iniciaron el teletrabajo como aquellos que debieron iniciar su trabajo remoto tanto por el estallido social como por la pandemia. Entre ellos se encuentra la sobrecarga de trabajo percibida por estar más tiempo “disponible”. Por último, el cambio en los ritos de trabajo, que se expresan en buscar nuevas formas de comunicarse, adaptarse al nuevo espacio físico, en la forma de establecer relaciones con los pares, y en la gestión y planificación del trabajo de forma diferente.

4.4.4 Efectos del trabajo remoto en pandemia sobre funcionarios(as)

Se producen algunos efectos diferenciados entre funcionarios(as) que tenían la experiencia de teletrabajo y los que no. Estos se identifican especialmente en que los(as) teletrabajadores(as) cuentan con infraestructura física y tecnológica para trabajar desde casa. Y el efecto más importante, es su preparación en términos de los ritos de trabajo que ya habían sido modificados con anterioridad. En este caso, la distancia cotidiana que se presenta por el cambio en la rutina de trabajo —expresada en estar más tiempo en casa con hijos(as) que requieren atención y el extrañar la relación cotidiana con colegas— de quienes adoptaron esta modalidad laboral por la pandemia de COVID-19 produce añoranza del contacto laboral y aumento en estrés:

“Creo que la oficina está hecha para trabajar, es como el lugar y cuando llegaba a mi casa antes era mi lugar de descanso, entonces hoy día siento que está contaminado, era como el lugar de trabajo y el lugar de descanso, a mi casa llegaba a descansar, a tomarme un traguito, qué se yo, a ver una película, a disfrutar, a juntarme con amigos y hoy día no, hoy día se ha transformado en mi lugar de trabajo también”.

“Yo estoy todo el día leyendo, leo, leo, leo pero me hice un espacio para evitar el riesgo psicosocial porque el trabajo remoto también lleva a este problema de riesgo psicosocial, el riesgo psicosocial no está en la parte ambiental del trabajo, sino que se vino a las casas, a nuestros hogares, entonces yo he buscado tiempo para mí, salgo al patio, respiro, miro los árboles, no sé, busco una forma de poder sentirme mejor porque como decía una de mis compañeras, es verdad, uno termina super cansado”.

A esto se suman los efectos psicológicos y emocionales, reconocidos transversalmente en el aumento del estrés, tanto por el aumento de las responsabilidades de cuidado de otros, como por la posibilidad de enfermarse o incluso, de la muerte de algún familiar:

“Ocurrió también, al menos en mi caso, la pérdida de gente, fallecimiento de familiares, no tan solo por Covid pero si hubo gente que falleció y era como que chuta, en un año fallecieron cuatro personas de mi familia, entonces... gracias a dios no fueron por Covid pero chuta, fueron muertes así super introspectivas entonces no sé, me pasaba que me ponía a trabajar y chuta, a lo mejor capaz que en un mes más ya no esté acá y chuta, qué pasa con mis hijos, qué pasa con mi vida, entonces te empiezas a replantear una serie de escenarios, basados también en la suposición mental que tú puedas tener, pero que no te dejan trabajar tranquilo”.

En esta macro dimensión es donde aparece la evaluación menos positiva de la tecnología, particularmente en la evaluación de la plataforma PAE. Esta se reconoce como un gran aporte para el trabajo que realizan los distintos

equipos, sin embargo, indican que hay una disminución en el desempeño de esta, enlenteciendo su trabajo:

“Muchas veces cuando se corta la luz o el internet está muy lento o el PAE está muy lento, tiene un problema de lentitud, tenemos que trabajar después de la jornada laboral, yo he trabajado hasta las 12 de la noche para poder cumplir con mi meta porque se me corto la luz, entonces yo tengo que cumplir con una meta de trabajo, entonces ese es el problema que... por ejemplo yo que vivo lejos, en una comuna donde se corta la luz y nos quedamos sin esta cosa vital del internet y que no tan solo yo, yo también tengo otros compañeros que tienen el mismo problema de internet, el mío no es tanto como el de mi compañero”.

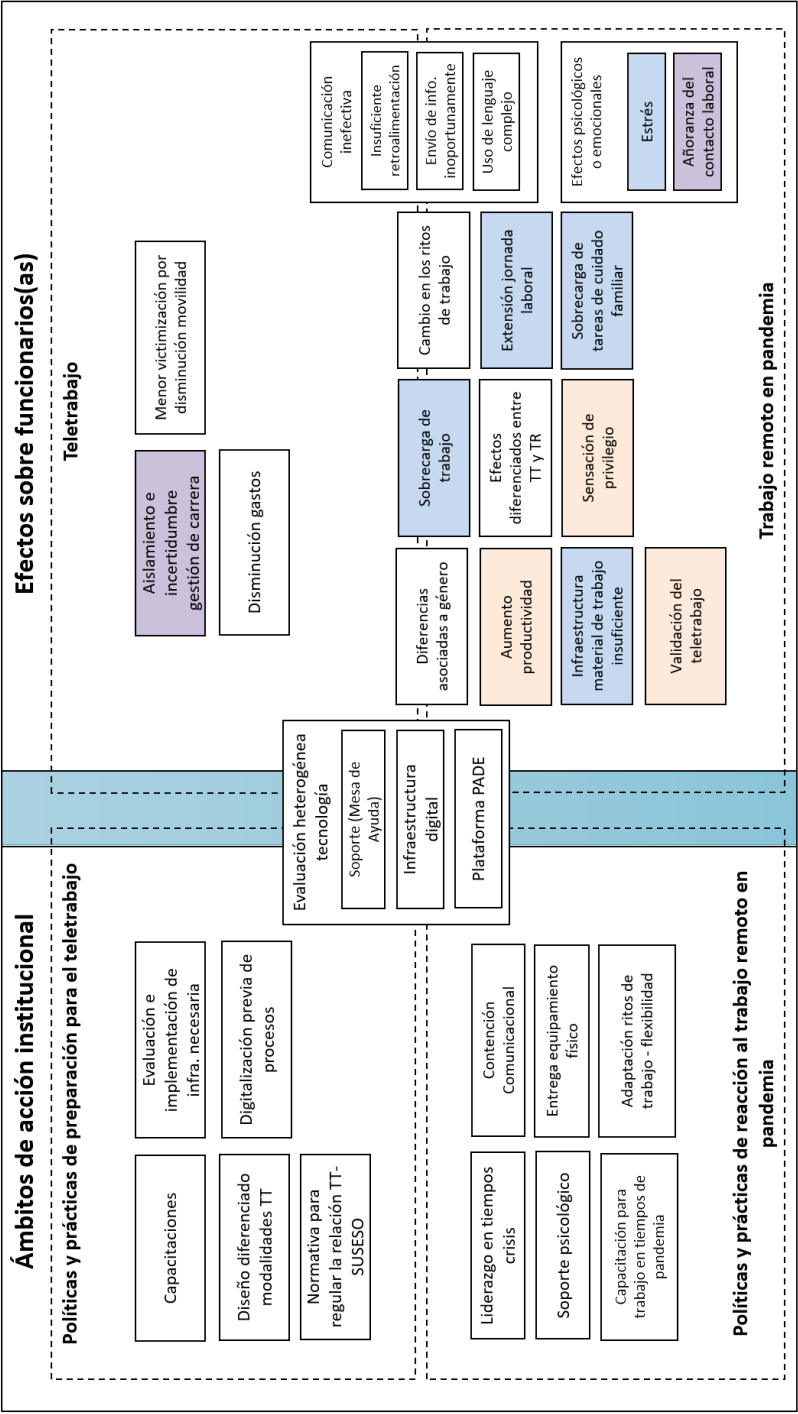
Finalmente, existe un reconocimiento a una sensación de privilegio por seguir manteniendo su trabajo y sueldo, en condiciones que muchas personas han perdido su trabajo. Esto ha validado la percepción hacia el teletrabajo, al igual que una percepción de aumento en productividad:

“Pero indudablemente en el contexto en que nos encontramos hasta el día de hoy, uno siente que es una bendición por la estabilidad en el empleo, pero también por la posibilidad de romper un paradigma que estaba instalado en el sector público y que, si no hubiese esto ocurrido, yo no me imagino que hubiese sido posible de instalarlo”.

“Yo diría también que esto de la institución... de mandarnos a hacer teletrabajo o trabajo remoto en la casa, por lo menos a mí me dio mucha tranquilidad en un marco muy desconcertante de lo que estaba pasando a nivel sanitario. O sea, si bien es cierto tú ves noticias y te sigues enterando que esto no va bien, el saber que puedes seguir trabajando desde tu hogar, estar protegida, incluso hoy día estar vacunada, yo creo que nos posiciona en un nivel de bienestar como trabajador y como persona que es súper distinto a muchos otros”

“Yo me siento afortunadísima de poder trabajar desde mi casa, de tener el espacio para hacerlo y la tranquilidad y sobre todo la oportunidad”.

Ilustración 4.2: Macro dimensiones y hallazgos sintetizados de los focus group



Fuente: Elaboración propia.

5. RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA

Diseñar la modalidad de teletrabajo en una institución pública es una oportunidad para contar con un espacio para aprender nuevas herramientas, compartir buenas prácticas y, sobre todo, generar redes que permitan enfrentar de una forma innovadora el servicio público.

A partir de los resultados cualitativos y cuantitativos surgen una serie de reflexiones, recomendaciones y medidas concretas para la SUSESO que podrían, en algunos casos, mejorar y, en otros, mantener los resultados de estos últimos 10 meses.

Primero, en términos generales, los resultados de este estudio tienden a ser satisfactorios (ver ilustración 4.1, 7.1, 7.2 y 7.3) y esperables (como los resultados respecto a la modalidad de trabajo), pero no por ello todos deseables (como el caso de las diferencias con respecto al género). Probablemente uno de los resultados más interesantes de estas distintas comparaciones es la convergencia general que se está produciendo en relación con la relevancia de la experiencia previa de los(as) teletrabajadores(as) con los actuales trabajadores(as) remotos excepcionales.

Aunque los(as) teletrabajadores(as) iniciales contaban con cierta experiencia en el ejercicio de esta modalidad laboral, estas brechas de conocimiento tácito e implícito se atenuaron para quienes adoptaron el trabajo remoto excepcional y, conforme ha pasado el tiempo, también han desarrollado competencias para el ejercicio de la modalidad laboral. Esto además tiene un correlato con la evidencia cualitativa, en donde el trabajo remoto excepcional ha permitido a muchas personas entender mejor la naturaleza del teletrabajo como modalidad laboral. Adicionalmente, esta disminución de brechas (tecnológicas, de conocimiento, de adaptación, entre otras) se explica por las políticas y prácticas de gestión de personas que se realizaron para toda la organización en pandemia (ver la aplicación de prácticas de gestión de personas). Antes de la pandemia existieron pocas iniciativas de gestión de personas puntuales dirigidas específicamente para teletrabajadores(as), producto del estallido social y la crisis sanitaria, mientras que ahora estas políticas y prácticas se han hecho extensivas para toda la organización. La recomendación al respecto es hacer un debido seguimiento a ambos grupos y comprender cómo siguen evolucionando en el tiempo.

Asimismo, otra comparación que debiera mirarse con mayor profundidad es la relativa al género, tanto para quienes desarrollan trabajo remoto excepcional como para teletrabajadores(as). Las mujeres presentan índices inferiores de conciliación de su vida laboral, personal y familiar; y en la gestión del uso del tiempo (ver Tabla 4.3 y Tabla 7.1). Este hallazgo coincide con la evidencia cualitativa, en donde se reconoce una mayor dificultad para balancear adecuadamente el teletrabajo con las labores domésticas y de cuidado. La recomendación es examinar las políticas y prácticas de gestión de personas concretas que se están tomando al respecto para atenuar estas brechas. Se sugiere desarrollar iniciativas al respecto o bien fortalecer las iniciativas en curso existentes, evaluar la efectividad, y/o tomar algunas medidas complementarias de formación/capacitación o concientización.

Basado en los resultados de las variables de bienestar y actitudes laborales, se sugiere continuar con el seguimiento en el tiempo, prestando atención a las variables más bajas (conciliación y uso del tiempo) y tomar medidas correctivas para que la variable de soporte organizacional no continúe bajando (ver Ilustración 4.1).

En relación a los resultados por pregunta, la nota general es que la institución aprueba con un 5,2 (en una escala de 1 a 7). Al respecto, le corresponderá a la SUSESO definir qué “nota” es aceptable para determinadas preguntas; sin embargo, en el análisis objetivo, salvo dos preguntas, 37 tienen más de un 4,0, por lo que no existe un gran número de dimensiones realmente mal evaluadas y no existe ninguna bajo un 3,5. Las diferencias en perspectiva histórica (serie de diciembre 2020 – mayo 2021) son, en promedio, de 2 décimas (positivas o negativas). Estas brechas no suponen un resultado sustancialmente peor o mejor respecto del periodo anterior. Es más, solo 9 de los 39 ítems presentan diferencias negativas –ver Tabla 4.1– (en rojo están los resultados que tienen las mayores diferencias negativas, en amarillo están los resultados que presentan diferencias intermedias y en verde están los resultados con mayores diferencias positivas).

El grueso de los peores resultados está muy relacionado con el concepto de conciliación entre la vida personal y laboral y el uso del tiempo (nada nuevo), pero hay valor en observar los datos desagregados, así como su correlación con los datos cualitativos, porque impulsan líneas de acción para la SUSESO. Por lo tanto, es clave, primero,

analizar las iniciativas existentes al respecto y, segundo, fomentar fuertemente iniciativas y capacitaciones para incrementar sustancialmente la conciliación efectiva de funcionarios(as).

Para abordar estos resultados se sugieren dos estrategias. En primer lugar, abordar en conjunto por las jefaturas, supervisores(as), funcionarios(as) y la asociación aquellas preguntas que están peores evaluadas, con la finalidad de definir caminos de acción dentro de la institución y, en segundo lugar, no descuidar aquellos ítemes que, estando bien evaluados, presentan bajas con respecto a su aplicación anterior. En ese sentido, la Tabla 4.1 puede convertirse en una herramienta concreta de gestión y de toma de decisiones al interior de la SUSESO a través del tiempo, ya que después de algunas aplicaciones adicionales de la encuesta se podrá ver perfectamente la evolución de estas preguntas y variables.

Asimismo, habría que distinguir muy bien los fenómenos que son estructurales del servicio de aquellos que responden a situaciones puntuales. Por ejemplo, las deficiencias asociadas a la conciliación entre la vida laboral y personal sería un fenómeno generalizado, mientras que resultados asociados a la percepción de estrés o las demandas de trabajo podrían deberse a una baja puntual o derivada de un periodo particular de la institución. La identificación precisa de estos fenómenos supone estrategias diferenciadas para abordarlos, aunque siempre en perspectiva sistémica.

Además de abordar las preguntas y las variables de bienestar y actitudes laborales que presentaron diferencias negativas respecto al periodo anterior, vale la pena comenzar a examinar a nivel de unidades cuáles tendrían problemas consistentes y así trabajar con ellas de forma diferenciada. Lamentablemente en las dos últimas aplicaciones la cantidad de personas que contestaron por departamento o unidad es muy pequeña para que los resultados tengan alguna relevancia (además, por ética de la Universidad no

se reportan resultados con pocos casos, por el riesgo de identificar a los respondientes). Eso sí, como consideración futura es recomendable presentar los resultados a los jefes de área respectivos para abordarlos de manera más específica. El diagnóstico del análisis cualitativo puede ser, de hecho, un buen punto de partida para comprender qué es lo que ocurre en estas unidades.

Por otro lado, con respecto a los resultados de las condiciones para el desarrollo del teletrabajo, los problemas tecnológicos son uno de los peores evaluados (ver Tabla 4.3). Cualitativamente estos son consistentes, presentándose transversalmente como un problema la plataforma interna de la institución (PAE), aunque hay una alta valoración por el área técnica. En ese sentido, la recomendación es hacer una revisión y un seguimiento a la funcionalidad de dicha plataforma.

Se sugiere que la SUSESO revise con las jefaturas por qué más de un 10% de los encuestados (en ambas aplicaciones) declaró no tener ningún implemento ergonómico (ver Tabla 4.4). Si bien no necesariamente es responsabilidad de la institución velar por correctas condiciones de seguridad de los(as) teletrabajadores(as) y trabajadores(as) remotos es fundamental para tener una mejor percepción de la satisfacción laboral, de la vida cotidiana y del soporte organizacional.

Finalmente, es crucial que las medidas que se tomen a partir de este diagnóstico sean comunicadas efectivamente a los(as) funcionarios(as) de la SUSESO. Esta sugerencia no se agota en traspasar la información de las políticas y prácticas de gestión de personas que sean fortalecidas a partir de los hallazgos de este reporte ejecutivo. El llamado es, más bien, a asegurarse de que exista una comprensión común en los funcionarios(as) de que estos resultados significan cambios efectivos —por muy menores y paulatinos que estos sean— en su realidad laboral.

6. REFERENCIAS

C

Creswell, J. W. (2014). A concise introduction to mixed methods research. Sage Publications.

L

Lam, R. W. (2014). Lam Employment Absence and Productivity Scale (LEAPS): further validation studies in major depressive disorder. *Value in Health*, 17(3), A195.

M

Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223.

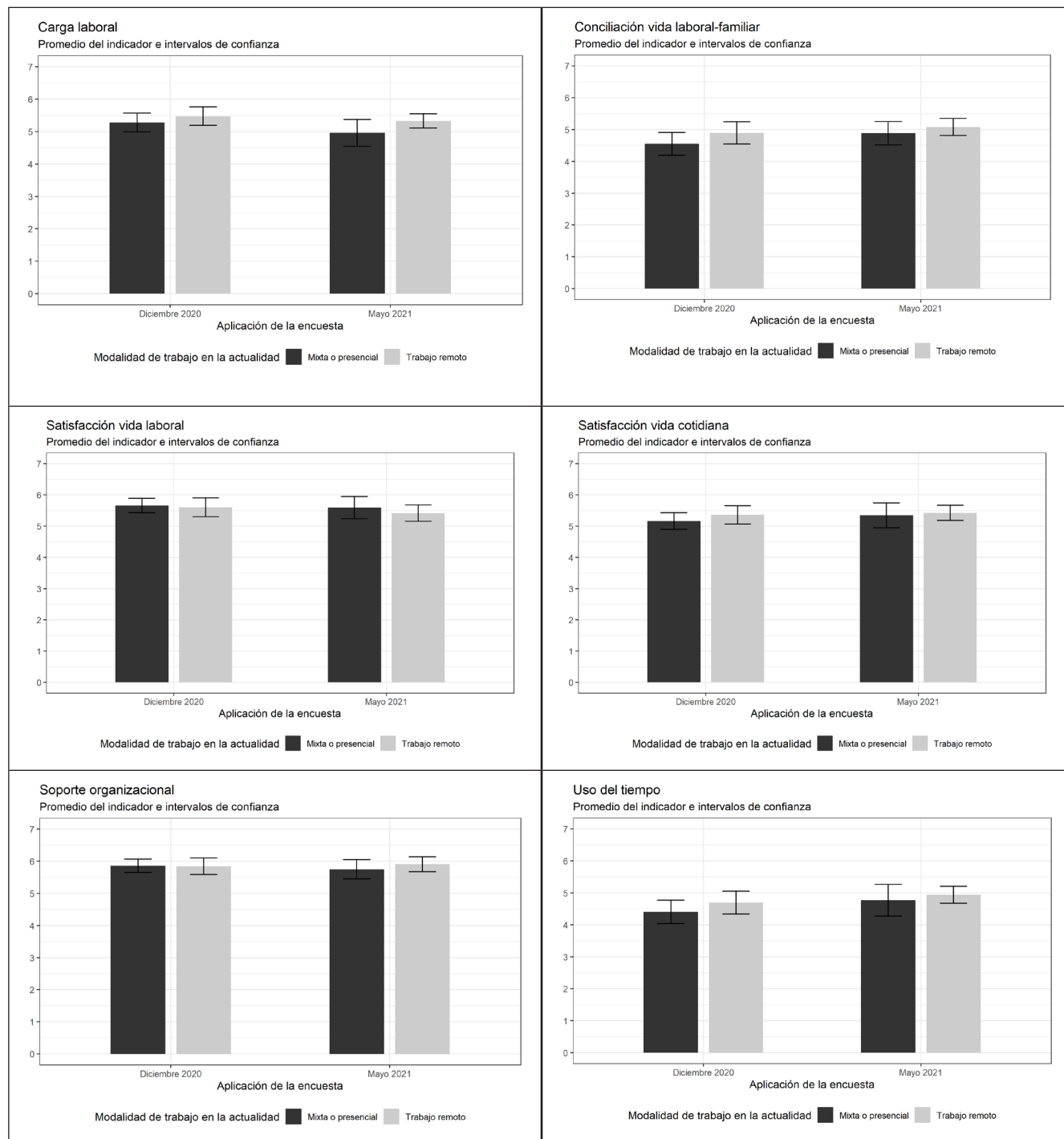
S

Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. & Titelman, N. (2020). Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile. Evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético. Santiago: Author.

7. ANEXOS

Ilustración 7.1

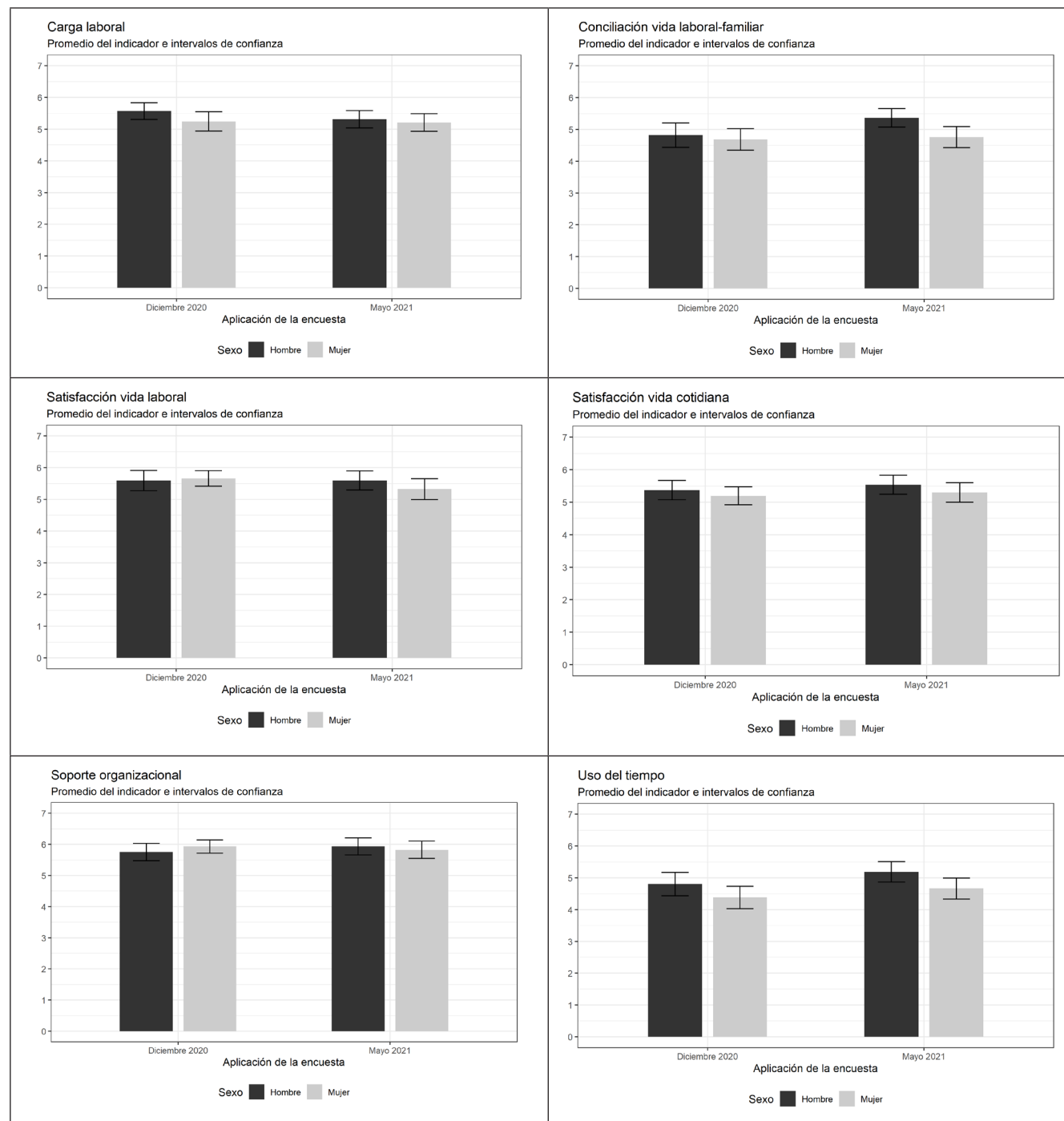
Modalidad de trabajo por cada variable de bienestar y de actitudes laborales



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7.2

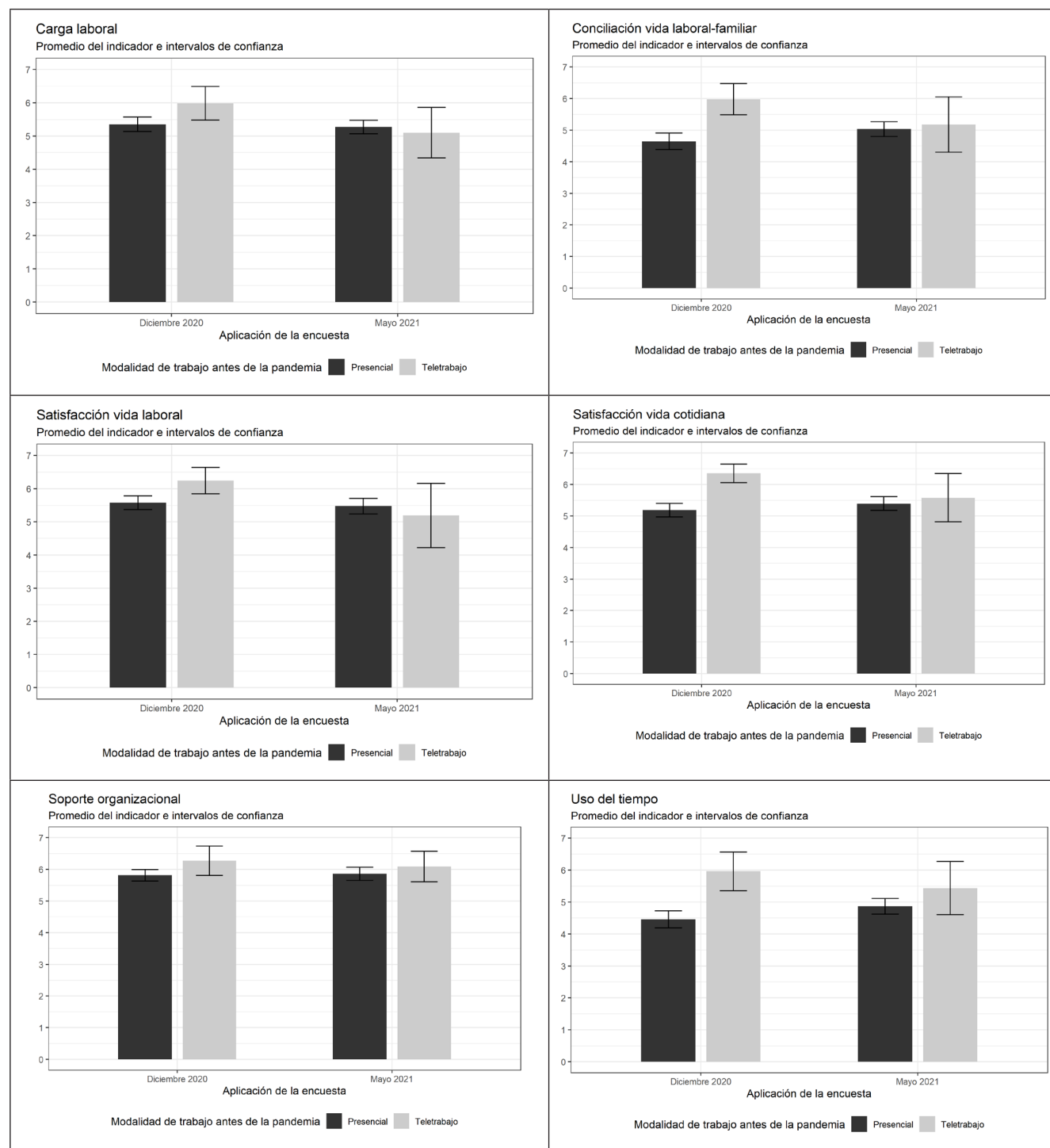
Género por cada variable de bienestar y de actitudes laborales



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7.3

Experiencia vs no experiencia en teletrabajo antes de la pandemia por variable de bienestar y de actitudes laborales



Fuente: Elaboración propia.



Nº 1 Junio 2010

Déficit de vitamina "I": Las omisiones de implementación de las políticas públicas

Nº 2 Julio 2010

Inversión pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones

Nº 3 Julio 2010

Supervisión educativa a establecimientos educacionales: Diagnóstico y desafíos para su modernización

Nº 4 Marzo 2011

Descentralización en Chile: Una trayectoria posible

Nº 5 Julio 2011

Dejando de financiar sólo el corto plazo. Nuevo sistema de asignación de recursos para la defensa en Chile

Nº 6 Mayo 2012

Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas

Nº 7 Junio 2012

Por una mejor educación inicial en Chile: Rol, relevancia y desafíos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles [JUNJI]

Nº 8 Junio 2013

Gobiernos regionales: El eslabón perdido de la descentralización

Nº 9 Enero 2014

Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?

Nº 10 Julio 2015

Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de Directivos Escolares

Nº 11 Mayo 2015

Diseño institucional de un nuevo Sistema de Protección Integral de la Infancia y Adolescencia en Chile: Principios y componentes esenciales

Nº 12 Junio 2015

La accesibilidad, una obligación de los Estados en sus servicios web

Nº 13 Septiembre 2017

El Desafío de la Seguridad en el Trabajo: Evaluación del Plan de Prevención el Instituto de Seguridad Laboral.

Nº 14 Diciembre 2017

Diseño de Servicios en Hospitales: Propuestas para incrementar su productividad

Nº 15 Mayo 2018

Evaluación de Impacto Centros de Desarrollo de Negocio en Chile: Generando empleo a través de empresas de menor tamaño

Nº 16 Octubre 2018

Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación

Nº 17 Diciembre 2019

Políticas para el acceso a tecnologías de acceso universal en el sistema escolar chileno: evaluación y recomendaciones

Nº 18 Marzo 2021

Evaluación del impacto de la Ley 20.955 en la cantidad y calidad de postulantes al Sistema de Alta Dirección Pública (ADP)

Nº 19 Junio 2021

Análisis de Políticas Públicas con enfoque de Derechos Humanos

