



# **IMPACTOS DEL TELETRABAJO EN EL BIENESTAR PSICOLÓGICO DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES PARTE II**

AFE para optar al grado académico de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Autor: Cecilia Verdugo Villanueva

Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda

Noviembre de 2022

## Tabla de contenido

### Table of Contents

<b><i>IMPACTOS DEL TELETRABAJO EN EL BIENESTAR PSICOLÓGICO DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES</i></b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 5: Propuestas de Intervención</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 6: Conclusiones</b>	<b>11</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>15</b>
<b>Anexos</b>	<b>19</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

El mundo del trabajo y las organizaciones ha experimentado diversos cambios en los últimos años, particularmente en la forma de ejecutar las actividades laborales, producto de los recientes acontecimientos ligados al contexto sanitario (pandemia Covid-19 y sus consecuencias), incorporación de nuevas generaciones al mercado laboral y un agitado contexto socioeconómico a nivel mundial.

Estos eventos han desafiado a las organizaciones a repensar y modificar profundamente la forma de ejecutar el trabajo, pasando de un modelo tradicional basado en la presencialidad, a un modelo caracterizado por la remotización de las actividades y/o implementación de sistemas de trabajo híbridos, lo que ha tenido fuertes impactos en los grupos humanos y en la forma en que se percibe el trabajo y las sensaciones de bienestar y satisfacción al interior de las empresas.

Gracias a la tecnología y a los nuevos métodos de trabajo, las empresas han tenido la capacidad de diseñar e implementar nuevos modelos de trabajo, que les permita asegurar la continuidad operacional y responder a las necesidades del mercado y sus clientes en un mercado altamente competitivo. En este sentido, las empresas de servicios y profesiones no fueron la excepción, y también han incorporado de manera permanente estos nuevos métodos de trabajo a distancia.

Considerando este contexto, nos hemos puesto como objetivo desarrollar un estudio para analizar las condiciones socioculturales, del entorno laboral y las competencias personales y sociales, que influyen en la percepción del bienestar psicológico de los/as trabajadores/as de una empresa de servicios profesionales a partir de la remotización del trabajo.

Para lograr el objetivo, hemos realizado una investigación exploratoria de carácter cualitativo, mediante la metodología de Investigación-Acción y basados en la Teoría Fundamentada, se realizaron procesos de codificación abierta con la finalidad de establecer conceptos y categorías, basados en los datos primarios recolectados a través de grupos focales con miembros de la organización. Adicionalmente, se complementan los resultados con el análisis de datos secundarios ligados a datos demográficos y de ausentismo, así como también con encuestas internas periódicas y entrevistas de salida que se habían realizado previamente en la organización estudiada.

Los resultados de esta investigación evidencian que existen impactos positivos y negativos de la remotización en el bienestar psicológico de los trabajadores/as, así como también identifica factores organizacionales promotores y obstaculizadores del bienestar laboral y sus impactos en el bienestar Individual. A partir de estos resultados se proponen medidas a implementar para gestionar y fortalecer el bienestar psicológico dada su relación e impactos a nivel organizacional.

El estudio realizado nos ha permitido cumplir con los objetivos asociados a la identificación y análisis de los elementos culturales, individuales y organizacionales que, desde la perspectiva de los participantes, influyen y actúan como obstaculizadores y facilitadores en la percepción de bienestar psicológico en el contexto laboral de la empresa estudiada.

La metodología utilizada destaca por la aplicabilidad y pragmatismo del modelo de investigación-acción como una de las herramientas que permite hacer partícipes a los trabajadores en el proceso de diagnóstico, pero también les otorga un papel activo a la hora de proponer alternativas.

Finalmente, la factibilidad de las estrategias de intervención está dada por su alineamiento a los actuales programas y/o intereses organizacionales por desarrollar programas de bienestar y beneficios más acordes con los tiempos actuales.

# CAPÍTULO 5: Propuestas de Intervención

## Foco de Intervención 1: “Desarrollo de Programa de Bienestar - Remotizados”

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se considera relevante generar un programa de bienestar dirigido a los trabajadores que están desempeñando sus funciones en formato de trabajo remoto y/o híbrido, considerando que actualmente gran parte de la dotación de La empresa se encuentra bajo este tipo de modelo de trabajo.

El programa propuesto tiene como principal consideración las necesidades e intereses de las personas y tiene a la base las propuestas realizadas por los trabajadores, así como los focos estratégicos de La empresa para su adecuada implementación.

Esta propuesta considera los elementos levantados durante los grupos focales, donde se les consultó a los participantes por posibles iniciativas que ellos consideran importantes para fortalecer el bienestar psicológico. Por lo que se basa en la opinión de estos, en línea con los planteamientos desde la metodología Investigación - Acción que tiene como principal objetivo el fortalecer la adherencia y motivación a participar.

Tal como se revisó en el capítulo anterior, los resultados de los grupos focales evidenciaron mejoras en la conciliación vida trabajo, pero una disminución en la sensación de trabajo en equipo y una creciente hiperconectividad que abrumba en algunos momentos tanto en aspectos de la vida laboral y personal por el aumento de carga y jornadas laborales, que impacta negativamente en la salud mental de los trabajadores.

La propuesta del Programa de Bienestar para ser implementado desde el área de Well-being, está enfocada en el desarrollo de actividades de bienestar desde una perspectiva integral, que involucra iniciativas para el ámbito psicológico, físico y emocional de los trabajadores.

Este programa está enfocado en 4 pilares fundamentales que son descritos a continuación:

**Salud:** Son actividades enfocadas en la promoción de salud de modo integral, es decir, ligadas a la promoción de la salud física, psicológica, emocional y financiera. Por lo que considera elementos como operativos médicos, pausas activas, ampliación de los programas de beneficios y seguros médicos, así como también la ejecución de actividades para el desarrollo de conocimientos financieros, junto con un programa que da orientaciones psicológicas, nutricionales y legales.

**Entretención:** Son actividades enfocadas en fomentar la distracción, humor y generar cambios de rutina de los trabajadores, ya que el tener momentos de ocio es un aspecto importante para distender jornadas de trabajo exigentes y permite conectar a los trabajadores con otros contextos e involucrar a miembros de su grupo de trabajo, familiar o social en las actividades.

Este pilar tiene por objetivo desarrollar jornadas y actividades de distensión, así como también promover espacios de encuentro e interacción entre los equipos de trabajo, en línea con los resultados obtenidos respecto de la percepción de la disminución en la calidad de las relaciones interpersonales a partir del trabajo remoto.

En particular considera jornadas de stand up comedy, clases de maquillaje, clases de coctelería y cocina, las que se desarrollarán en formato presencial o híbrido y que permiten la posibilidad de invitar a parejas, hijos, familiares o amigos de los trabajadores a fin de promover una mayor conciliación vida-trabajo.

**Educación:** Son actividades de formación para fortalecer la adquisición de competencias más allá del ámbito técnico del trabajo. Estas actividades serán desarrolladas tanto en formatos virtuales como presenciales y estarán enfocadas

en la ejecución de charlas de personas destacadas de la academia en materias de economía, negocios, inteligencia artificial, Artes y Letras, leyes u otras.

Adicionalmente, considera la posibilidad de ingresar a plataformas virtuales de cursos online a disposición de los trabajadores para desarrollar sus competencias sociales o técnicas, en virtud de los intereses particulares. Las actividades de formación no sólo consideran las temáticas planteadas por la organización, sino que permiten a los trabajadores tener accesos a plataformas de aprendizaje con variadas alternativas y temáticas que permita acceder a nuevos conocimientos de acuerdo con sus preferencias personales.

**Familia:** Estas actividades están enfocadas en fortalecer el vínculo trabajo-familia a través de espacios de encuentro entre el trabajador y su grupo familiar, por lo que se incluyen actividades que permitan pasar tiempo juntos y compartir dinámicas de interés común tanto en espacios presenciales y/o virtuales. Entre ellas se consideran charlas educativas, visitas a lugares familiares, espectáculos interactivos y celebraciones corporativas para el trabajador y su grupo familiar.

Cómo mencionan los participantes de los focus group, la sobrecarga de trabajo y la hiperconectividad puede estar afectando tanto a ellos mismos como a sus compañeros de trabajo, por lo que algunas iniciativas relevantes para considerar dentro del programa se basan en los propios comentarios expresados por los participantes.

#### Comentarios de los participantes:

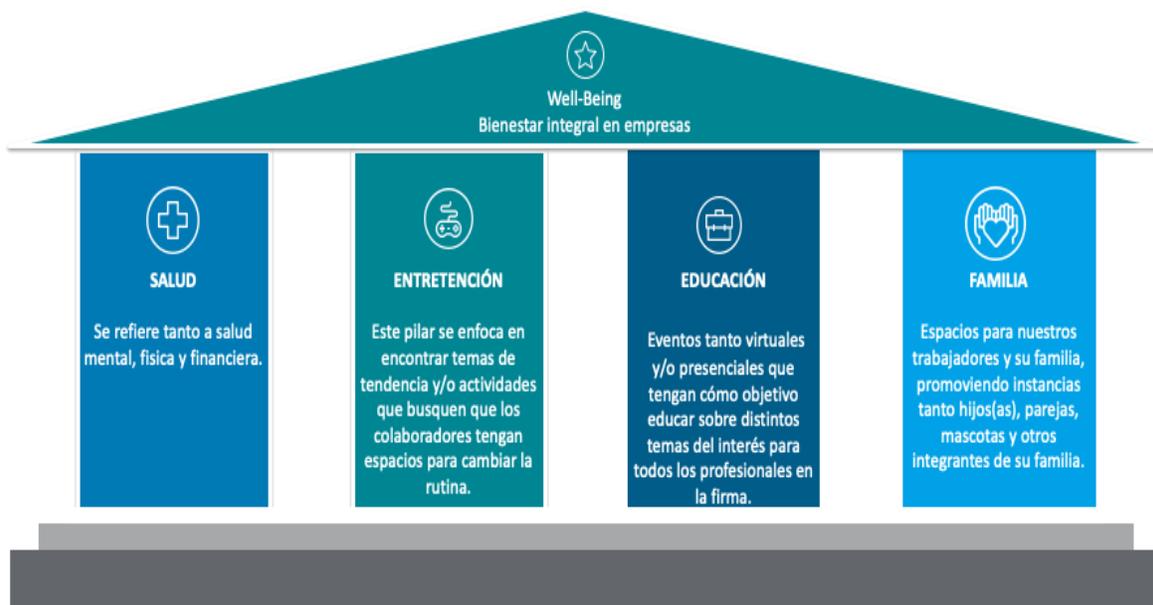
*“Entonces de pronto acompañarlos de una campaña que se le donde se le expliqué donde las personas los miembros los colaboradores de la empresa suma y adoptan este parámetro. Hay gente que está enferma, que tiene problemas para conciliar el sueño porque está conectado todo el tiempo hasta tarde, entonces de pronto hacer un ejercicio va a ayudar a que tu cerebro funcione mejor y las neuronas se conectan mejor para que esos químicos vayan corriendo mejor.”*

*“precisamente uno está metido todo el día en el trabajo ya no hay estos trayectos donde uno se desconecta, aunque sea por unos minutos, sino que uno está conectado todo el tiempo”*

*“Fuera del esquema laboral para que realmente nos podamos conocer en un contexto como diferente, Pero que sea que está instaurado por la empresa, por ejemplo, no sé, hacer es actividades extraprogramáticas del equipo, hizo fomenta harto el conocernos, el reírnos, el compartir, pero yo creo que depende de cada persona”*

*“Creo que es parte de esto, internalizar que estos beneficios, no solamente están allí, sino que de verdad Úsalos porque los necesitas.”*

## Resumen Pilares del Programa de Bienestar:

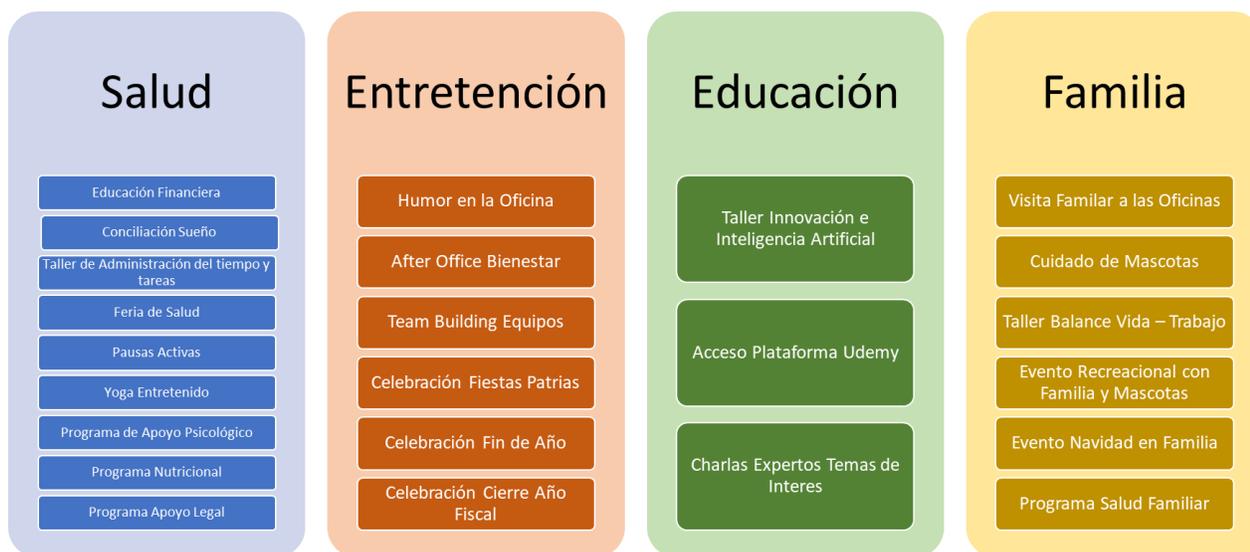


*Imagen 1: Pilares del Programa Well-being*

Uno de los puntos importantes destacados en el análisis, es la falta de tiempo de los colaboradores para participar de las actividades que actualmente ofrece la organización, por lo que para fomentar la participación es que el programa considera un diseño abierto que pone a disposición diversas actividades en distintos días y horario para que los trabajadores, su equipo y círculo social puedan participar y que a su vez compatibilice con una mejor conciliación de vida persona-familiar.

En esta línea, el programa considera actividades presenciales, online sincrónicas y acceso a plataformas asincrónicas que permite tener una amplitud suficiente para abarcar los intereses y tiempos de los participantes.

### **Detalle Actividades Programa de Bienestar:**



## Sistema de Incentivos de Participación:

Como parte de la implementación del programa de bienestar proponemos la incorporación de un sistema de incentivos denominado “D-Coins” (La empresa Coins) que son puntos que se entregarán a los trabajadores por participar, invitar a colegas y tener un rol activo a través de las plataformas durante el programa y que sean protagonistas de la gestión de su programa de bienestar.

El motivo de utilizar “D-Coins” responde al estilo y cultura organizacional de La empresa que está asociado hacia el cumplimiento de objetivos y la obtención de incentivos. Estos mismos elementos serán utilizados para promover la participación de los trabajadores, si bien estos elementos podrían considerarse como un factor que continúa perpetuando la cultura de orientación hacia los objetivos, también es posible destacar que el objetivo del programa es que las personas participen y para esto debemos adaptarnos a las costumbres y cultura organizacional.

Estos incentivos serán entregados por registrar su participación en las actividades y podrán ser canjeados por premios individuales y grupales para los equipos de trabajo, con el objetivo de que los trabajadores puedan disfrutar de actividades personales, pero que también se promuevan instancias de esparcimiento e interacción fuera del ámbito laboral entre los equipos de trabajo.

En este sentido las áreas funcionales que logren juntar mayor cantidad de D-Coins durante cierto periodo de tiempo a través de la participación de sus miembros en las distintas actividades, recibirán como premio a costo de la compañía, la posibilidad de realizar actividades de team building para desarrollar actividades grupales enfocadas en el desarrollo y fortalecimiento de equipos de trabajo.

El programa tendrá una duración anual que considera la ejecución de las actividades ligadas a cada pilar propuesto, siendo calendarizadas y socializadas a través del equipo de comunicaciones internas de La empresa a través de correos electrónicos corporativos que permitan promover la participación de los equipos.

## Foco de Intervención 2: “Implementación Programa de Liderazgo - Foco en Gestión de Equipos Remotizados”

Parte de la gestión de personas implica el alineamiento de los líderes en torno a las iniciativas organizacionales y los métodos de trabajo establecidos desde la alta dirección de la empresa. En este sentido, a partir de los resultados obtenidos durante en torno a las diferentes actitudes y comportamiento de los líderes, se considera necesario analizar y actualizar los programas de liderazgo de la organización a fin de incorporar aspectos de gestión de personas bajo sistemas de trabajos remotos y/o modelos híbridos.

Actualmente el programa de líderes de La empresa se encuentra enfocado principalmente en modelos tradicionales de desarrollo de competencias para contextos presenciales de trabajo, por lo que requiere de una actualización e incorporar tópicos adicionales dada la nueva realidad organizacional y de los resultados del análisis de información que visibilizan las diferencias de comportamientos y creencias sobre el teletrabajo.

A partir de la definición de que el trabajo remoto y/o híbrido será parte permanente de la dinámica organizacional de La empresa, se propone la transición hacia un modelo de desarrollo de líderes que fortalezca la internalización del concepto de “Bienestar Psicológico” y gestión de equipos en el contexto de teletrabajo.

Este modelo tendrá como objetivo principal alinear las conductas, creencias y expectativas de los líderes respecto de cómo gestionar equipos de trabajo en modelos de trabajo remoto y/o híbrido, destacando los aspectos ligados al apoyo social de los líderes en los equipos, compatibilizar desempeño y bienestar en el contexto remoto y al cambio de creencias sobre el teletrabajo por parte de los líderes de la organización.

Parte de los tópicos relevantes que se busca desarrollar en el modelo de liderazgo son:

1. **Comunicación e Interdependencia en Equipos Remotos:** Fortalecer las habilidades para promover la comunicación, relaciones interpersonales e interdependencia en equipos de trabajos remotos.

Este tópico se incluye dados los impactos negativos del teletrabajo en la calidad de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo que manifiestan los trabajadores. En particular busca promover las habilidades de los líderes para facilitar espacios de interacción entre los miembros del grupo que promuevan relaciones de calidad y faciliten la interdependencia para el trabajo en equipo.

2. **Gestión de Emociones y Apoyo Social:** Desarrollar las competencias sociales en los líderes para mantener relaciones cercanas con los miembros del equipo, siendo capaz de gestionar emociones desde un modelo de liderazgo auténtico que permita ser percibido como una red de apoyo para los miembros del equipo.

En relación con la consideración del liderazgo como un factor obstaculizador del bienestar psicológico, donde existen líderes cuyos comportamientos se encuentran excesivamente asociados al logro de los resultados del negocio, pero que dejan fuera el genuino interés por sus equipos. El objetivo es que los líderes sean capaces de desarrollar espacios de confianza y seguridad psicológica para que los miembros de los equipos sean capaces de manifestar temores, preocupaciones y emociones que ocurren fuera del ámbito laboral.

Este elemento se considera relevante ya que los resultados de los grupos focales ratifican la idea de que los trabajadores en ocasiones sienten más compromiso hacia sus líderes que respecto de la organización, por lo que la relación supervisor-trabajador marca fuertemente la experiencia de este en torno al bienestar.

3. **Gestión del Desempeño en Equipos Remotizados:** Entregar herramientas para realizar una adecuada gestión del desempeño a través de entrega de retroalimentación a los miembros del equipo mediante trabajo remoto, focalizando cumplir resultados evitando la lógica de “a cualquier costo”

Un elemento relevante que se debe comenzar a gestionar es la cultura de “siempre disponible” que se percibe en la organización, para esto los líderes deben ser capaces de gestionar el desempeño y cumplimiento de los resultados a través de un trabajo oportuno que permita lograr los objetivos sin caer en prácticas nocivas para la salud y descanso de los trabajadores.

Fortalecer la gestión de desempeño en contextos remotizados y/o híbridos es un desafío que en la medida que se pueda trabajar de forma intensa, pero respetar espacios de descanso y distensión, permitirá ir cambiando una cultura que genera reacciones adversas en el bienestar y promueve las intenciones de no continuar en la organización por parte de los trabajadores.

En particular es relevante capacitar y trabajar sobre el cumplimiento de la normativa laboral vigente relativa a la ley 21.220 que establece los tiempos de desconexión mínimos entre jornadas de trabajo, adicionalmente establece la ausencia de comunicaciones y/o requerimientos por parte de los empleadores durante los horarios de descanso, permisos o feriados legales (Ley 21.220, art. 152 J). Por lo que este tópico buscará no solo formar a los líderes en el aspecto legal, sino en asegurar el cumplimiento normativo para cambiar una práctica organizacional que genera alto desgaste y podría generar impactos negativos en la salud física y percepción del bienestar por parte de los equipos.

4. **Manejo de Creencias sobre el trabajo remoto:** Fortalecer el conocimiento y gestionar prejuicios y creencias sobre el trabajo remoto, presentando casos de éxito, fortalezas y desarrollando espacios para resolver dudas o situaciones particulares junto a otros líderes. Estos espacios también pueden ser utilizados como instancias para conocer buenas prácticas y socializar junto a líderes sobre este tema.

Este tópico del programa está en línea con los resultados del análisis donde quedan en evidencia que las diferencias de estilos y comportamiento de los líderes respecto del teletrabajo, está marcado por las creencias que este tenga sobre las ventajas y oportunidades del modelo, por lo que unificar ideas y criterios permitirá también homologar conductas y creencias en los líderes.

Este programa de formación y nuevo enfoque del modelo tiene como objetivo fortalecer el programa actual para alinear las creencias, lenguajes y comportamiento en los líderes, comprendiendo el impacto que tienen en las percepciones de los trabajadores respecto de la organización, sus intenciones de abandonarla y su grado de compromiso.

La idea es incorporar estos elementos en el programa de líderes bajo y generar instancias para compartir experiencias, destacando aquellos casos de líderes que presentan mejores niveles de clima laboral en sus equipos o que son destacados por sus equipos como líderes cercanos y percibidos como una red de apoyo. El hecho de compartir experiencias permite demostrar en la práctica y con ejemplos concretos buenas estrategias e ideas para gestionar equipos en el contexto actual.

## 5.2 Análisis de Factibilidad de las Propuestas:

Respecto de la factibilidad de la implementación de las medidas de intervención sugeridas, se consideran los siguientes aspectos para analizar la posibilidad de su desarrollo y ejecución al interior de la organización:

### ***Factibilidad Organizacional:***

Respecto de la propuesta del programa de Bienestar, actualmente la organización se encuentra interesada en desarrollar un programa de fortalecimiento del bienestar en los trabajadores a nivel general, esto dado que desde la casa matriz de La empresa Canadá se ha identificado la salud mental como un aspecto relevante para la estrategia de gestión de personas durante los próximos años, por lo que el análisis, diseño e implementación de un programa integral de bienestar y beneficios para los colaboradores de La empresa Chile resulta ser un proyecto prioritario para el año 2023.

El programa debe tener un foco en los trabajadores remotizados, dado que es el modelo de trabajo establecido para la oficina de Chile de manera permanente, aunque debe considerar elementos que puedan ser aplicados para un modelo remoto e híbrido. Por lo que la factibilidad de implementación de la propuesta es alta, debido a las necesidades organizacionales de contar con un programa de estas características.

El interés de la organización por establecer el programa coincide con los resultados de la encuesta realizada por Mercer (2022) respecto de las tendencias en gestión de talentos, que indica que la promoción y desarrollo del bienestar de los trabajadores será uno de los focos estratégicos de las áreas de recursos humanos en distintas empresas a nivel internacional.

Respecto de la propuesta de intervención relacionada al modelo de liderazgo de La empresa, se considera que tiene una factibilidad media - alta, esto porque en La empresa se entiende que uno de los aspectos fundamentales para la efectiva implementación de programas corporativos requiere del alineamiento de los líderes de cada unidad de negocio.

En particular la implementación de un programa enfocado en el bienestar que da énfasis en la preocupación de la organización por los trabajadores radica en la gestión de los líderes y supervisores directos de los equipos respecto

del bienestar psicológico y salud mental en sus equipos de trabajo, ya que son quienes en la práctica son los que promueven los comportamientos y deben tener claros los lineamientos organizacionales al respecto.

***Factibilidad Económica:***

A partir del interés de la organización por la implementación de un programa de bienestar y beneficios para los trabajadores, es que se ha autorizado la presentación de una propuesta para la ejecución de un programa relativo a este ámbito.

Para esto ya existe un presupuesto autorizado para el área de “Well Being” para desarrollarlo e implementarlo durante el año 2023. Las actividades asociadas a la propuesta cuentan con cotizaciones y alternativas de implementación que se ajustan al presupuesto autorizado.

Además, en cuanto al modelo de líderes de La empresa, actualmente el área de Talento de la empresa cuenta con presupuesto destinado al desarrollo de actividades de gestión de líderes, por lo que la propuesta sólo requiere incorporar los nuevos temas y elementos del programa con énfasis de las actividades hacia una perspectiva de bienestar en el trabajo y salud mental, entendiendo que ya se cuenta con presupuesto para poder implementarlas.

Por este motivo es que ambas iniciativas tienen alta factibilidad económica para su ejecución, aunque si se quisieran implementar cambios tanto en los sistemas que los soportan y en otras formas de comunicación, podría llegar a salir del presupuesto pactado para este año fiscal, pero podría presupuestarse para el próximo año.

## CAPÍTULO 6: Conclusiones

El estudio realizado nos ha permitido cumplir con los objetivos de esta investigación relativos a la identificación y análisis de los elementos culturales, individuales y organizacionales que, desde la perspectiva de los participantes, influyen y actúan como obstaculizadores y facilitadores en la percepción de bienestar psicológico en el contexto laboral de La empresa Chile.

En relación con los objetivos específicos de la investigación fue posible dar respuesta a cada uno de los elementos planteados para la investigación que han permitido realizar un análisis detallado sobre las diferentes variables e impactos del teletrabajo en el bienestar individual y organizacional.

En cuanto a las variaciones del bienestar psicológico a nivel individual, se identifica que han existido variaciones tanto en aspectos positivos como negativos, entre los elementos valorados positivamente destacan la sensación de una mejor compatibilidad vida-trabajo a nivel general, principalmente derivados del hecho de que la reducción de los tiempos de traslado desde y hacia las oficinas es un elemento que genera bienestar y que permite utilizar ese tiempo en actividades personales y familiares que anteriormente no era posible.

Otro de los elementos valorados positivamente es la sensación de mayor control y autonomía desarrollado en este nuevo método de trabajo, caracterizado por la percepción de contar con las herramientas y conocimientos para ejecutar las actividades laborales, así como también mayor flexibilidad para establecer horarios de trabajo, breaks de alimentación u otras actividades personales (Becker, Belkin, Tuskey y Conroy, 2022), priorización de actividades que permite a los trabajadores sentir que pueden controlar sus agendas y actividades y compatibilizar con sus tiempos e intereses personales.

Por otra parte, respecto de los elementos valorados como negativos sobre el bienestar psicológico se encuentran la disminución de la calidad de las relaciones interpersonales y sentido de trabajo en equipo, aumento de la carga laboral y la necesidad de pasar más tiempo conectado a las actividades laborales.

En cuanto a la disminución de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo, se identifica que las interacciones actualmente se encuentran ligadas principalmente a reuniones, pero que ya no existen instancias de conocer a las personas más allá del rol y que se daban en espacios presenciales durante las jornadas laborales.

Estas instancias facilitaban los espacios de contención socioemocional entre los equipos ante situaciones de alto estrés, por lo que la experiencia durante el teletrabajo promueve sentimientos de soledad y no genera instancias similares a la presencialidad que permitan fortalecer las redes y actividades de trabajo en equipo (Waight, Kjerfve, Kite y Smith, 2022).

El aumento de la necesidad de estar conectados y la intensidad de demandas del trabajo está ligado a un aumento en la extensión de las jornadas de trabajo para continuar atendiendo a los requerimientos de clientes externos e internos, la cual es una de las características de las empresas de Auditoría como La empresa, donde el foco por los resultados debe conseguirse a pesar de las dificultades y efectos negativos que pudiera generar en sus miembros el hecho de “estar siempre disponibles”, estos efectos tienen impactos en los niveles de rotación que ha aumentado en los últimos años y que, tal como se puede conocer a través de las encuestas de salida, uno de los motivos es la búsqueda de trabajos menos exigentes y desgastantes que sus experiencias en La empresa.

Respecto del segundo objetivo de investigación, ligado a la identificación de características y cultura organizacional que impactan en la percepción de bienestar psicológico es posible considerar los elementos promotores y obstaculizadores del bienestar en la organización.

Entre los factores promotores se destaca en primer lugar el rubro o industria de la organización, que se encuentra ligado a la entrega de “servicios profesionales”, por lo que para poder desempeñar sus funciones la mayoría de las veces no requieren asistir presencialmente a las oficinas y han podido implementar el teletrabajo sin mayores

inconvenientes, lo que es considerado como un elemento que da tranquilidad dado que el teletrabajo se ha implementado de forma adecuada en la organización.

En segundo lugar, se encuentran las características demográficas de la dotación, donde se destaca que es una organización con un promedio de edad de 36 años, por lo que la capacidad de adaptarse a los modelos remotos y la búsqueda de un trabajo flexible para tener una mejor compatibilidad laboral y personal han sido elementos que han impactado positivamente en la implementación de un modelo de trabajo remoto y/o híbrido.

En tercer lugar, algunas iniciativas organizacionales implementadas son evaluadas positivamente por los trabajadores por que demuestran el interés y preocupación de la organización por asegurar que se sientan cómodos y tengan experiencias positivas durante el teletrabajo, así como también algunas iniciativas relativas a calidad de vida han sido consideradas como elementos que promueven el bienestar psicológico.

Por otra parte, entre los elementos que se consideran como obstaculizadores del bienestar psicológico en la organización se encuentran los estilos de liderazgo, la cultura de “estar siempre disponible” que existe en la organización y las prácticas de trabajo que generan excesiva intensidad para lograr cumplir a “cualquier costo” estas prácticas generan que se perpetúe una cultura organizacional excesivamente enfocada en los resultados.

Respecto de los estilos de liderazgo existen experiencias disímiles en relación cómo los líderes visualizan el teletrabajo y actúan en función de sus creencias en torno al apoyo, confianza y autonomía que transmite a los equipos. Aquellos líderes que valoran y promueven el teletrabajo generan mayor grado de motivación y compromiso hacia el propio líder y la organización en general.

Sin embargo, aquellos líderes que se muestran más reticentes hacia el teletrabajo tienden a actuar de manera más controladora, mediante mecanismos de control del trabajo y actividades más minucioso y menos flexible, lo que es evaluado negativamente por los trabajadores que los han experimentado y que manifiestan que disminuye sus motivación y percepción de bienestar al interior de la organización.

En relación con la cultura organizacional enfocada en los resultados y de “estar siempre disponible” se señala que es común en la industria de las empresas auditoras este estilo de trabajo, sin embargo, la extensión de las jornadas de trabajo, el enfoque en siempre conseguir los resultados a cualquier costo y la tendencia a esperar que las personas siempre respondan a la brevedad genera altos niveles de ansiedad y frustración, lo que hace que perciban disminución de su bienestar psicológico y la búsqueda de otras alternativas laborales.

Respecto del tercer objetivo de la investigación asociado a la identificación de los efectos de la variación del bienestar psicológico en los trabajadores y organización, es posible indicar que efectivamente han existido impactos principalmente a nivel individual pero que también repercuten a nivel organizacional.

Los efectos individuales se encuentran asociados a que los trabajadores que a partir del teletrabajo sienten que su bienestar ha aumentado, destacan sentir mayores niveles de motivación y le otorgan mayor sentido a las actividades que realizan, principalmente al sentirse respaldados por la organización y tener mayor flexibilidad laboral es un hecho que genera motivación de continuar haciendo las cosas de manera que la organización mantenga este modelo de trabajo.

Adicionalmente, los trabajadores señalan sentirse más productivos dado que al no tener que utilizar dos horas diarias en traslados, pueden comenzar la jornada con mayor energía y capacidad de enfocarse en sus actividades, lo que sumado al compromiso genera que las personas se enfoquen en mejorar sus resultados laborales a fin de que el modelo de teletrabajo tenga éxito y se mantenga como práctica en la organización.

Respecto del objetivo específico número cuatro, relativo a realizar una propuesta de intervención en la organización para fortalecer las percepciones positivas del bienestar psicológico de los trabajadores, se realiza una propuesta que nace desde el diagnóstico organizacional realizado y de la propia opinión de los trabajadores participantes, por lo que se considera un elemento destacable que forma parte del resultado del análisis realizado.

Entre las propuestas de intervención se destaca por una parte la implementación de un programa de bienestar que permita fortalecer cuatro ámbitos relevantes de los trabajadores y que forma parte de los focos estratégicos en el área de Well Being de La empresa: La promoción de la Salud, el Entretenimiento, la Educación y la inserción de la Familia en el mundo laboral de las personas.

Cada uno de estos pilares considera la ejecución de diversas actividades en modalidad híbrida, remota o presencial para dar cobertura a los intereses y expectativas de los trabajadores. Estas actividades nacen de los intereses de los trabajadores y podrán ser modificables según la participación o aparición de nuevos elementos que se consideren atingentes según la realidad organizacional.

Por otra parte, nos hacemos cargo de uno de los elementos que aparecen como obstaculizadores del bienestar, ligado al estilo de liderazgo en la organización, proponiendo la actualización del modelo actual de desarrollo de líderes dando foco a la incorporación del bienestar como parte de los elementos a promover dentro de la organización y dotar a los líderes de nuevos conceptos y habilidades para gestionar equipos de trabajo remotos o híbridos, promoviendo la comunicación, trabajo en equipo, la retroalimentación y generar espacios psicológicamente seguros para que los trabajadores se sientan acogidos, aun cuando no puedan interactuar físicamente con sus líderes o compañeros de equipo.

Respecto de la idoneidad y factibilidad de las estrategias de intervención y la importancia de su implementación, es posible señalar que se destaca el hecho de que las iniciativas y propuestas nacen desde la propia opinión de los trabajadores participantes, así como también está alineado a los actuales programas y/o intereses organizacionales por desarrollar programas de bienestar y beneficios más acordes con los tiempos actuales. Por lo que recoge las necesidades y cuenta con el respaldo de la casa matriz para contar con recursos que permitan asegurar su ejecución.

En general, la revisión y análisis de los objetivos planteados durante esta investigación nos han permitido responder la pregunta inicial ligada a comprender los fenómenos que inciden en la experiencia del bienestar psicológico de los trabajadores que se encuentran realizando teletrabajo y cómo las variables organizacionales modulan las experiencias e inciden en la promoción y disminución de la percepción del bienestar.

Respecto a la metodología de investigación utilizada, se destaca la aplicabilidad y pragmatismo del modelo de investigación-acción como una de las herramientas que permite hacer partícipes a los trabajadores en el proceso de diagnóstico, pero también otorga un papel activo a la hora de proponer alternativas y/o soluciones que permitan fortalecer aquellos elementos que se definen como oportunidades de mejora.

El modelo utilizado, además permite estar en un constante proceso de evaluación y retroalimentación de las medidas implementadas para evaluar su efectividad y adaptarse a los cambios en los intereses u objetivos organizacionales. Nos parece importante que el modelo no posicione al área de recursos humanos como “investigadores externos”, sino como facilitadores del diagnóstico y articulador de las medidas propuestas que pueden fortalecer el compromiso de los propios trabajadores, ya que son ellos mismos quienes aportan las ideas para implementar cambios.

En cuanto a la experiencia de realizar un trabajo de investigación como cierre del programa de estudio, es una valiosa experiencia que permite poner en práctica los conocimientos técnicos y habilidades interpersonales para llevar a cabo un proceso investigativo dentro de una organización, considerando los elementos políticos, funcionales y autorizaciones que se deben conseguir para implementarlos, así como el valor que agrega entregar propuestas que

se sustentan en revisión bibliográfica, modelos teóricos, levantamiento de información y co-construir un plan de trabajo para la organización.

Finalmente, este programa y experiencia nos refuerza el aprendizaje de que el comportamiento humano y las dinámicas organizacionales son un elemento fundamental a la hora de comprender las organizaciones y su cultura, dado que estos elementos son la base para el logro de los resultados del negocio.

Sin embargo, para hacer sustentable el éxito de una organización se debe considerar como eje central a las personas, gestionando el bienestar como una ventaja competitiva para generar más productividad y permitir a las organizaciones competir en un entorno económico cambiante, con una fuerza de trabajo multigeneracional que tiene nuevos y distintos intereses, y que cada vez privilegia en mayor medida el desarrollo personal y profesional de manera armónica, por lo que como líderes de gestión de personas tenemos un emocionante desafío para seguir construyendo organizaciones que aseguren los intereses de todos los stakeholders.

# Bibliografía

- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Beau, P., & Jerman, L. (2022). Bonding forged in “auditing hell”: The emotional qualities of Big Four auditors. *Critical Perspectives on Accounting*, 83, 102356.
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*.
- Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica.
- Botero, M. (2015). Fecundidad en la adolescencia: un análisis del CONPES social 147 a partir del modelo de bienestar de Ryff, el enfoque socioecológico del desarrollo humano y el enfoque de derechos (Tesis de grado). Universidad de los Andes, Colombia.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bravo-Yáñez, C., & Jiménez-Figueroa, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista española de sanidad penitenciaria*, 13(3), 91-99.
- Bustos-Ruiz, J. y Chala-Trujillo, M. (2017). Bienestar Psicológico: Ámbito De Actuación Para El Psicólogo Unadista. Documentos de Trabajo ECSAH, (1).
- Caamaño Rojo, Eduardo, El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares, en *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 28 (semestre II de 2010).
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Chaves, M. N. (2017). «Leyes para el futuro del trabajo: ¿estamos preparados?». *Factor Trabajo*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/2017/04/18/leyes-para-el-futuro-del-trabajo-estamos-preparados/> Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.
- Como, R. H. (2021). *Canadian Journal of Career Development*. Recuperado el 21 de junio de 2021, de *Canadian Journal of Career Development*: <https://cjscd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjscd/article/view/92>
- Colmenares E, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- Corral, M. (2015). Inteligencia emocional, estrategias de afrontamiento y bienestar psicológico en el voluntariado de cruz roja: Estudio preliminar para el diseño de acciones formativas (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C., & Van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18(3), 572-577.

Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not all remote workers are similar: technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 12095.

Duran Vila, Nadia Iris. (2020). El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19. *Revista de Investigación Psicológica, (Especial)*, 68-72.

Fernández, M. P., Pérez, M. A., & González, H. (2013). Efecto del flujo y el afecto positivo en el bienestar psicológico. *Boletín de psicología*, 107, 71-90

García, F., Manquián, E. y Rivas, G. (2016). Bienestar psicológico, estrategias de afrontamiento y apoyo social en cuidadores informales. *Psicoperspectivas*, 15(3), 87-97. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v15n3/art10.pdf>.

Gifford, J. (2022). Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International*, 25(2), 105-113.

Gómez, S. M., Mendoza, O. E. O., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.

Hertz, R., Mattes, J., & Shook, A. (2021). When paid work invades the family: Single mothers in the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Issues*, 42(9), 2019-2045.

Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three workvenues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44-64.

Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & organizational studies*, 19(4), 437-449.

Lin, C., Standing, C., & Liu, Y. C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision support systems*, 45(4), 1031-1045.

Lipnack, Jessica & Stamps, Jeffrey. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology* / J. Lipnack, J. Stamps.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Ley N° 21.220 (2020), Diario Oficial de la República de Chile, 26 de marzo octubre de 2020. <https://bcn.cl/2f72v>

Mañas et al; (2007). La Satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 2007 Vol 19 N°3. Recuperado el 28 de junio de 2021, de Redalyc.org website: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>

Mensah, A. (2021). Job stress and mental well-being among working men and women in Europe: The mediating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2494.

Mercer, (2018), Creating employee benefits that drive engagement. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2018-creating-employee-benefits-that-drive-engagement-pov>.

Mercer (2020), Global Survey In the United States, how are companies flexing for the future and returning to the workplace?

[https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT5/report/41506990/41214286/c523180dbe03fd9f349de61e08091c7d?Dir=&Enc\\_Dir=9c3e87c1&av=lxnlBAm77ac%3D&afterVoting=6d40c87c1307&msig=0285f81640c6488d88ee37dc1785f3ce](https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT5/report/41506990/41214286/c523180dbe03fd9f349de61e08091c7d?Dir=&Enc_Dir=9c3e87c1&av=lxnlBAm77ac%3D&afterVoting=6d40c87c1307&msig=0285f81640c6488d88ee37dc1785f3ce)

Mercer, (2022) Rise of the relatable organization. Global Talent Trends 2022 Study. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends/2022/gl-2022-global-talent-trends-report-english>

Moreta, R., Gabior, I. y Barrera, L. (2017). El bienestar psicológico y la satisfacción con la vida como predictores del bienestar social en una muestra de universitarios ecuatorianos. *Salud y Sociedad*, 8(2), 172-184. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/4397/439752880005/>.

Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., ... & Blom, A. G. (2021). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. *European Societies*, 23(sup1), S601-S617.

Ouwerkerk, J. W., & Bartels, J. (2022). Is Anyone Else Feeling Completely Nonessential? Meaningful Work, Identification, Job Insecurity, and Online Organizational Behavior during a Lockdown in The Netherlands. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1514.

Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236.

Parker, B. W. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID- 19 Pandemic: A Work Design Perspective. 70, 44. Recuperado el 22 de junio de 2021, de <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.1229>

Page, K. M., Vella-BrodrickSource, D. A. (2009): The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, Vol. 90, No. 3 (Feb. 2009), pp. 441-458Published

Ramírez, J. M., & Hernández, M. P. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.

Raso Delgue, Juan, (2000) Las transformaciones del trabajo: Link documento: [https://www.rau.edu.uy/universidad/inst\\_derecho\\_del\\_trabajo/raso.pdf](https://www.rau.edu.uy/universidad/inst_derecho_del_trabajo/raso.pdf)

Rayo-Fonseca, S., Mejia-Aranda, S., Canedo-Suárez, N. y Rivera-Porras, D. (2018). Y Bienestar psicológico en las organizaciones. En D. Rivera-Porras., A. Roza-Sánchez y A. Flórez-Garay. (Ed.), *Bienestar psicológico en las organizaciones: Un análisis desde los sectores económicos y productivos*. (pp.15-41). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [extraído el 19 de octubre de 2021].

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.

Ryff, C. (1989a). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.

- Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021). Employees' work-related well-being during COVID-19 pandemic: An integrated perspective of technology acceptance model and JD-R theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 11888.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181.
- Solano, A. C. (2009). El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 23(3), 43-72.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 261-293.
- Thibault, J. (2001). El teletrabajo. *Análisis jurídico laboral* (2ª edición, Madrid, Consejo Económico y Social, 2001).
- Estudio Mercer, 2020, "Globally, how are companies adapting to the COVID-19 business and workforce environment?"
- Vallejo, R. D., Vallejo, J. A. D., & Parra, S. O. (2001). Job satisfaction in banking workers. *Psicothema*, 13(4), 629-635.
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2021). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress.
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *NewTechnology, Work and Employment*, 31(1), 77– 96.<https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- Waight, C. L., Kjerfve, T. N., Kite, A., & Smith, B. (2022). Connecting and relating in Brazil: implications of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 231-253.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Windsor, J. (2000). Ethical decision making: A comparison of computer-supported and face-to-face group. *Journal of Business Ethics*.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54.

# Anexos

Pauta Preguntas para Grupo Focal:

## Impactos Individuales en el Bienestar Psicológico:

Cambios en la percepción de Bienestar:

1. Comparando antes y después de la remotización, ¿sientes que tu sensación de bienestar ha cambiado en relación con el trabajo? ¿Cuáles han sido los principales cambios que has experimentado?

Compatibilidad Vida - Trabajo:

1. ¿Cómo ha impactado el teletrabajo la relación entre tu trabajo y vida personal?
2. ¿Cómo describirías el nivel de bienestar que sientes al respecto?

## Impactos Negativos

Hiperconectividad

1. Respecto al tiempo de conexión en el trabajo, ¿consideran que ha variado durante el teletrabajo?
2. ¿Como esta variación ha impactado en tu bienestar?

Aumento Carga de Trabajo:

1. ¿A partir del teletrabajo, sienten que la carga o cantidad de trabajo ha incrementado o disminuido?
2. ¿Cuáles son los principales cambios que han experimentado y a qué lo atribuyes?

Relaciones Interpersonales - Trabajo en Equipo:

1. A partir de la remotización ¿Cuáles han sido los cambios experimentados en la calidad de las relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros de trabajo?
2. ¿Cómo perciben la capacidad de trabajar en equipo? Cuáles han sido los principales cambios comparando la presencialidad al teletrabajo.
3. ¿Han experimentado sentimientos de soledad o falta de apoyo social en el contexto laboral

## Impactos en el Desempeño Laboral:

Productividad:

1. En cuanto a tu desempeño laboral, ¿sientes que tu nivel de productividad ha cambiado desde que estás en teletrabajo?
2. Cuáles serían los principales factores que han impactado en la productividad

Autonomía y Flexibilidad:

1. Durante el teletrabajo, ¿cómo evalúas tu nivel de autonomía en el desempeño de tus funciones?
2. ¿Sientes que la flexibilidad en cuanto a la realización o planificación de tus tareas se ha modificado trabajando desde casa?
3. ¿Cómo evalúas estos cambios en relación con tu bienestar?

### Impactos Organizacionales:

#### Compromiso Organizacional:

1. ¿Cómo ha impactado la remotización en tu percepción y compromiso respecto de La empresa?

#### Liderazgo:

1. ¿Cómo ha variado la relación con tu supervisor directo a partir de la remotización?
2. ¿Cuáles crees que son los principales elementos del liderazgo que favorecen tu bienestar durante el teletrabajo?

### Propuestas de Fortalecimiento Bienestar:

2. ¿Qué elementos crees que se deben trabajar para fortalecer el bienestar en el formato remotizado?
3. Si pudieran elegir o proponer algunas actividades que mejoren su calidad y/o percepción de la gestión del teletrabajo por parte de la empresa ¿qué actividades podríamos implementar?
4. ¿Qué tipo de iniciativas crees que ayudarían a mejorar la compatibilidad teletrabajo y vida personal?

## Análisis Focus Groups

Contenido	Código	Subcategoría	Categoría
<p>L1: Tengo la facilidad por tema de mi bienestar que el desplazamiento disminuyó un montón porque era algo de todos los días que generaba malestar por el tráfico, el tiempo desde la casa a la oficina y que te predispone negativamente para iniciar el día, ahora desde casa uno puede empezar sin necesidad de pasar por ese estrés</p> <p>L4: fue el cambio de desplazamiento que impactó el tema de la pandemia, o sea, yo antes tenía que viajar a diario a lo que ahora hacemos de forma ocasional, entonces eso obviamente me llevó a recuperar mi calidad de vida en el fondo sinceramente a tener vida más allá del trabajo.</p> <p>L2: Entre los aspectos que yo destaco que mejoró mi bienestar psicológico fue el no tener que desplazarme a la oficina, porque me da el tiempo igual de hacer otras cosas en la casa y anexas al trabajo, y sobre todo pasar tiempo con la familia.</p> <p>L6: La mejora en el aspecto de bienestar y calidad de vida, si se quiere es el traslado mientras antes de pronto me tenía que levantar a las 5 de la mañana para poder llegar a la empresa ya no...ahora a las 8 de la mañana incluso me puedo estar levantando de mi cama y hacer absolutamente todo...Al regreso, también mientras que podía llegar a las 8-9 de la noche ya estoy aquí en mi casa cuando salgo del trabajo. Entonces eso me permitió también incluso iniciar otras actividades paralelas, si se quiere entonces creo que desde ese punto de vista ha sido un buen cambio ha sido para mejor.</p> <p>L2: Creo que por mi parte se destaca el hecho de que trabajar desde casa es más cómodo y eficiente al disminuir los desplazamientos desde y hacia la oficina, esos tiempos los utilizas para avanzar en tu trabajo y si eres lo suficientemente enfocado puedes terminar en horarios adecuados para hacer otras cosas, aunque durante el día también te puedes organizar en ocasiones.</p> <p>L1: Yo lo que destaco y veo diferente es que antes...el trayecto por el metro y todas esas experiencias que eran cansadoras antes de empezar a trabajar, entonces ya llegabas media chata al trabajo. En cambio, ahora es mucho más fácil empezar tu jornada desde la casa con mejor vibra</p> <p>L5: antes estaba con la preocupación en si voy a llegar a la casa, a qué hora llegaré a mi casa, entonces igual afecta un poco en la atención que uno podía prestar porque tenía esa carga emocional</p> <p>L4: Uno de los principales cambios entre el antes y después de la remotización, como un poco más tiempo para dedicarme a mis cosas, también influye como yo trabajo de buena manera.</p> <p>L5 El no tener que correr a la oficina o no perder 2 horas diarias en ir me encanta porque me da nuevos tiempos para hacer cosas o estar mejor anímicamente.</p>	Disminución Tiempos Traslado	Compatibilidad Vida - Trabajo	Impactos Positivos En el Bienestar Psicológico
<p>L6: Creo que estar en casa eso me permitió también incluso iniciar otras actividades paralelas, si se quiere entonces creo que desde ese punto de vista ha sido un buen cambio ha sido para mejor</p> <p>L4: fue uno de los principales cambios entre el antes y después de la remotización, como un poco más tiempo para dedicarme a mis cosas de la casa y familiares, eso también influye como yo trabajo de mejor manera.</p>	Tiempo para nuevas actividades o familiares	Compatibilidad Vida - Trabajo	Impactos Positivos En el Bienestar Psicológico

<p>L1: por otro lado, en cuanto a lo negativo es que si se siente que falta el contacto directo con las personas, el estar en casa te hace sentir más solo</p> <p>L3: Es cómo solitario el estar trabajando desde casa, antes trabajabas, pero no faltaba el compañero que tiraba una talla, o alguien que ponía música baja pero igual era otra cosa, era ver a otro y sentirte acompañado.</p> <p>L6: Pero también ha sido para mal y se puede decir de alguna forma... porque como decía el "I1" hace falta un poco también de ese contacto de tú a tú... de estar allí físico y corporal que no es lo mismo que vernos así a través de una cámara.</p> <p>L3: Igual nos adaptamos obligadamente a estar en la casa, a mí me gusta, pero hay días que necesito interactuar con más gente, en físico, entre nosotros... siento que todo está mezclado, la casa y el trabajo y a veces se confunde.</p> <p>L1: Hoy día como muchas veces me siento más cansada mentalmente porque me falta el toque de quiebre que daban los compañeros y la posibilidad de conversar otros temas, sentirse apoyado o compartir cosas distintas con un café, los chistes y tallas del trabajo...eso se ha perdido con el teletrabajo, ahora todos están enfocados en las tareas</p>	<p>Pérdida Interacción Social</p> <p>Sentirse solo</p>	<p>Sensación de Soledad</p>	<p>Impactos Negativos en el Bienestar Psicológico</p>
<p>L5: No sé si yo volvería a trabajar presencial, pero me quedo en el teletrabajo por un tema de estar en la casa, pero preferiría mil veces ser presencial porque al final te lo juro lo extraño, el tema relacionamiento con los otros, ahora se siente la falta de compañía y el deterioro del trabajo en equipo, actualmente es mucho más individualista el trabajo, eso se echa en falta</p> <p>L4: Lo del aumento de la carga de trabajo también pasa porque las áreas y los equipos de trabajo tampoco están coordinados y eso hace que tengas que dar más soporte al resto por los temas de la falta de coordinación... En verdad es como un compañero de trabajo que incluso le tengo que ayudar a ver su pega y hacer además mi pega y eso pasa netamente por un tema de comunicación y trabajar en equipo</p> <p>L2: Por una parte, creo que nos volvimos individualistas, nos olvidamos de que hay más gente de nuestra pega por la pérdida del contacto y eso ha disminuido la calidad de relaciones en el equipo.</p> <p>L1: la experiencia del trabajo en equipo creo que es algo que afecta la percepción de cómo hacemos las cosas.</p> <p>L6: Porque no te juntas con todo tu equipo y con todo esto del teletrabajo se ha perdido la comunicación y la cercanía para trabajar juntos, así que en semana para quienes trabajan de modelo híbrido puede ser bueno para reunirse y volver a retomar esa dinámica que existía antes... Por ejemplo, nosotros como equipo no sabemos mucho de los otros en toda la semana, una vez nos juntamos semanal y revisamos completamente lo que se viene en la semana, pero es solo eso el trabajo en equipo que tenemos.</p>	<p>Disminución Trabajo en Equipo</p>	<p>Disminución Trabajo en Equipo</p>	<p>Impactos Negativos en el Bienestar Psicológico</p>
<p>L1: Al principio fue difícil, porque uno tiene todas las distracciones en la casa. En casa la gente que tiene familia, por ejemplo, no tenemos disponibilidad en cualquier minuto o debes adaptar los espacios y los tiempos para no descuidar ningún aspecto... ahora en la casa se deben reestructurar las tareas, eso fue como a mí me paso desde mi punto de vista. Lo más difícil es que tengo que trabajar y también puedo prestar atención, por estar trabajando y por estar en la televisión y trabajar.</p> <p>L2: Está sonando la televisión y uno haciendo su tarea normalmente y entender cómo distribuirlos fue complicado, pero ya son 2 años. Yo ya aprendí... sé que tengo que levantarme a revisar todo...</p>	<p>Distractores del Hogar</p>	<p>Distractores del Hogar</p>	<p>Impactos Negativos en el Bienestar Psicológico</p>

	Aumento carga de trabajo	Aumento Carga Laboral	Impactos Negativos en el Bienestar Psicológico
<p>L6: En cuánto la rutina laboral he visto que trabajo más desde aquí de la casa porque puedes pasar de largo muchas horas o te ves revisando el correo y teléfono en horarios y días que antes no lo hacías, porque estabas en la oficina o en la casa, ahora es el mismo lugar.</p> <p>L4: En los aspectos negativos ha sido que trabajo más, que trabajo más de lo que trabajaba en la oficina, pero creo que incluso va por esto de que ahora tengo más tiempo al no tener esos trayectos o menos largos no existen estos trayectos...entonces Puedo dedicar mayor tiempo a mi trabajo y estar en la computadora</p> <p>L2: En los aspectos negativos ha sido que trabajo más, que trabajo más de lo que trabajaba en la oficina, pero creo que incluso va por esto de que ahora tengo más tiempo al no tener esos trayectos o menos largos no existen estos trayectos</p> <p>E1: Pero a mí en lo personal... siento que en las horas de trabajo no están considerando la parte de que no puedes tener reuniones siempre, en mi caso de que paso 7 horas 5 días a la semana reuniones y eso hace que uno esté obligado a trabajar hasta tarde.</p>			

<p>L5: precisamente uno está metido todo el día en el trabajo ya no hay estos trayectos donde uno se desconecta aunque sea por unos minutos, sino que uno está conectado todo el tiempo Ejemplo estoy haciendo el almuerzo, pero voy a la computadora y vuelvo a la cocina y así estoy, entonces creo que sí impacta de forma en nuestro cerebro en nuestra sensación porque es una conexión total todo el tiempo , no está ese espacio a menos que yo misma me digas no, yo voy a descansar estos minutos pero es como complicado cuando tienes un montón de correos necesitamos esto necesito esto, por favor tal cosas...estás para allá</p> <p>L2: Por otra parte, también nos apoyamos, incluso aunque eso nos cueste sobreesfuerzos como que en mis días de vacaciones pidiéndome cosas como que me pidan el lunes a la noche y ahí estamos, que te lo juro... porque literal aquí tengo colegas donde me dicen como porfa conéctate a trabajar en la noche, porfa, conéctate a trabajar</p> <p>Porque todos piensan que es que estamos disponible para cualquier tarea entonces te piden cosas en cualquier horario, se siente que debes responder por que también los otros están trabajando y la idea es no sentir que tu no</p> <p>L1: No tenemos disponibilidad en cualquier minuto o debes adaptar los espacios y los tiempos para no descuidar ningún aspecto...cuesta más desconectarse del trabajo porque los límites los debe poner uno, para no afectar otros aspectos de tu vida con el exceso de pega</p> <p>L1: Yo tengo una hora bloqueada diaria e igual me preguntan para agendarme en horario de mi almuerzo, eso hace que uno sienta que no tiene tiempos personales, el exceso de actividades y coordinaciones hace que la cantidad de trabajo aumente y pareciera que tienes que estar siempre full</p>	<p>Hiperconectividad</p>	<p>Hiperconectividad</p>	<p>Impactos Negativos en el Bienestar Psicológico</p>
<p>L11: Yo creo que además de lo que han dicho los chicos acá también ha tenido que ver con la jerarquía de la jefatura, porque según el "rango" del líder es que tanta influencia tienen sus opiniones y creencias sobre el teletrabajo y el estilo de liderazgo que ejerce también marca la pauta de cómo el resto de los líderes del área puede ser, por eso tu jefe puede ser de una forma, pero si su superior no cree o no tiene un estilo cercano o comprensivo, limita mucho las posibilidades</p> <p>L4: Si yo concuerdo con eso...mientras más alto el nivel de los líderes más marca la forma de hacer y pensar del resto de los equipos y otros líderes, por eso siento que una misma visión y forma de ver este tema del teletrabajo y los equipos sobre cómo manejarlos va a marcar la pauta y quizás hacer que no existan diferencias como creo que si las hay hoy día</p>	<p>Jerarquía de los líderes</p>	<p>Estilos de Liderazgo</p>	<p>Factores Organizacionales Obstaculizadores</p>

<p>L3: Es la jefatura la que quiere y establece como implementarlo en cuanto a la frecuencia y al estilo de relacionarnos dentro del equipo, eso hace que te sientas más acompañado y respaldado cuando estás trabajando desde casa, depende mucho de cómo se sienta el trabajo del líder</p> <p>L6: Porque si la jefatura no cree en el teletrabajo y no establece un anexo para trabajo remoto simplemente no lo establece como opción y no se hace y eso también te impacta en como tú lo ves y cómo te sientes al respecto... porque si no lo ve de buena manera tú no te sientes tranquilo, porque sabes que pronto te van a pedir ir a la oficina o cuestionar, se hace un mal ambiente</p> <p>L4: Creo que... la forma en que el líder es capaz de manejar al equipo es clave para que una se sienta bien mentalmente, si es capaz de generar espacios de seguridad y confianza y si te sientes respaldada emocionalmente es clave, yo veo líderes que no saben liderar equipos remotos y eso te afecta.</p> <p>L2: Yo personalmente no creo que exista la libertad total de uno decidir estar teletrabajando. No, voy a ir si mi jefatura en este caso me está pidiendo que vaya, no voy a decirle..."no quiero o no, no puedo" yo creo que eso no está permitido, porque depende de tu jefe y la forma de como vea el teletrabajo.</p> <p>L8: Por ejemplo en mi caso mi jefe me decía, "tu cargo, tu posición no puede ser remota, Tú tienes que estar en la oficina", hasta que vino el estallido social y luego la pandemia y se comprobó que hacerlo remoto se podía, esto independiente el punto de vista, ha sido para mejorar la calidad de vida y ha cambiado la percepción de algunos líderes respecto al teletrabajo</p> <p>L10: Entonces creo que también parte de esa de ese cambio cultural ha sido porque la jefatura desde arriba se ha permitido el implementar un modelo de trabajar desde casa...yo lo anterior entonces creo que se ha planificado para estar de esta forma, aunque se nota cuando líderes creen y lo practican, se nota en el estado de ánimo del equipo y la motivación.</p> <p>L11: Yo creo que también depende de la jefatura de qué están, la jefatura directa de qué tan libre o y permisivo sea respecto del teletrabajo, porque hay equipo de trabajo que sí o sí tenemos que estar todos los jueves organizándonos para ir a la oficina, entonces te dicen trabaja de donde quieras, pero si o si el jueves acá.</p>	<p>Creencia de los Líderes</p>	<p>Estilos de Liderazgo</p>	<p>Factores Organizacionales Obstaculizadores</p>
<p>L5: La gente joven fue fundamental para implementar y adaptarse al teletrabajo y mantenerse positivos en este proceso</p> <p>L10: Los colaboradores fue muy importante en eso sobre todo el tema de cultura y sobre todo yo creo que la generación, la mayoría somos jóvenes y eso fue la que aportó a que se diera más rápido la adaptación y que funcionará al mismo tiempo</p> <p>L7: yo creo que hoy en día la mayoría de los jóvenes... hoy buscan esa tranquilidad de no tener el tema de los desplazamientos y se puede terminar una reunión y ya hacer otra actividad fuera del trabajo, en ese sentido culturalmente...Yo creo que eso fue lo que aportó.</p>	<p>Características Generacionales</p>	<p>Características Demográficas de la Dotación</p>	<p>Factores Organizacionales Obstaculizadores</p>

<p>L8: Yo siento que si bien lo que piensan del teletrabajo marca mucho la confianza y estilo del líder, es muy importante que tan cercano y preocupado sea, sobre todo porque ahora no nos vemos todos los días o cara cara, entonces es importante sentirse apoyado, saber que está y que creen en ti porque eso te motiva a dar el máximo</p> <p>L1: A mí me gusta mi trabajo, pero me gusta mi trabajo por mi equipo y mi jefa, no por la empresa...Yo estoy contenta trabajando con lo que hago me gusta lo que hago y me gusta mi equipo y por eso mismo detenidamente no quiero cambiarme, porque lo digo, estoy haciendo lo que me gusta y me siento bien</p> <p>L3: Al trabajar con mi jefa tengo beneficios adicionales. Qué son beneficios que mi jefa también me da, por ejemplo, si tengo que ir a hacerme las uñas o cosas más importante, ella me da permiso, pero porque sabe que yo lo voy a llegar con la pega igual el día que le dije que yo iba a llegar. Me pasó antes de ayer a las 9 iba a tener todo al día y le respondo por todo y eso es motivante de trabajar con líderes así</p> <p>L2: Yo creo que te tengan tanta confianza para que haga las cosas es super positivo. Imagínate...yo pensando como anhelo tener la tarde libre y ahora la tengo porque mi jefe sabe que yo cumplo y que tengo controlados mis procesos... Es qué existe más compromiso con el tipo de jefatura, su apoyo y confianza y con el tipo de equipo... más que con la empresa misma.</p>	<p>Estilo de Liderazgo</p>	<p>Estilos de Liderazgo</p>	<p>Factores Organizacionales Obstaculizadores</p>
<p>L1: Porque todos piensan que estamos disponible para cualquier tarea entonces el estar viéndonos le daba como una cierta pausa a la gente que te iba a pedir una tarea, siempre me veían en mi posición trabajando y ocupada. Pero ahora en teletrabajo todos creen que tengo tiempo para hacerle todos los reportes que necesitan, pero para, pero esto no pasaba en la oficina, porque todos veían que estabas ocupado en algo.</p> <p>L5: Él está viéndonos te da como una cierta pausa a la gente que te va a pedir la tarea, siempre me veían en mi posición. Todos creen que tengo tiempo o que estoy desocupado para hacerle todos los reportes que necesitan rápido, pero esto no pasaba en la oficina, porque todos veían que estaba ocupado en algo...Cómo qué hora que estamos todos para todos, entonces también generan una sensación de intranquilidad para mí</p>	<p>Cultura de la Organización</p>	<p>Cultura "Siempre Disponible"</p>	<p>Factores Organizacionales Obstaculizadores</p>
<p>L3: Uno ya está muerto de cansado y así es como lo vivimos en este tipo de empresa, y mi jefa me dijo como hemos tenido semana de trabajo, así que llevamos una semana, ¿cuántos días se trabaja? Al final uno se compromete con las personas, no se compromete con la empresa.</p> <p>L6: Existen cómo costos grandes por no responder a exigencias mayores a las que uno debería tener, una cosa así, yo creo que sí, al día tiene que ver un poco con de nuevo lo mismo, con qué es lo que más te importa a ti como persona individual en este caso su trabajo lo más importante o si estás dispuesta a ceder por su trabajo.</p> <p>L5: Yo creo que puedes elegir entre trabajar más o no, pero a qué costo. Después entiendes, yo no me había comprometido a alguna actividad si estoy de vacaciones, al final del día depende tu futuro eso dependerá mucho de nuestra cultura y nuestras directrices porque quizás en otra empresa podrías haberte negado a reuniones sin tener ninguna repercusión.</p> <p>L5: incluso aunque eso nos cueste sobreesfuerzos como que en mis días de vacaciones pidiéndome cosas como que me pidan el día lunes a la noche y ahí estamos, te lo juro... porque literal aquí tengo colegas donde me dicen como porfa conéctate a trabajar en la noche, porfa, conéctate a trabajar. Si lo necesitamos urgente diciéndote que no se alcanzó a trabajar, hay que tener toda la noche entonces entiendo que tienes que hacerlo.</p> <p>L3: Alguien necesita que le haga un comunicado, la persona está en la computadora y al final que todos se sienten como con la libertad de pedir cosas, no respetan nada porque no te ven...piensan que uno</p>	<p>Prácticas Organizacionales</p>	<p>Prácticas Organizacionales: Trabajar durante las vacaciones</p>	<p>Factores Organizacionales Obstaculizadores</p>

<p>está disponible todo el día y eso agota porque te sientes con la responsabilidad de responder rápidamente siempre...</p>			
<p>L5: Otras personas que tienen que estar viajando diario y qué son empresas productivas que tienen que estar ahí 100% presencial entonces ... esos motivos me automotivan para que siga funcionando</p> <p>L1: Yo por ejemplo he trabajado en empresas de producción, es mucho más difícil porque se tiene que estar presencial para producir carne... acá como ofrecen servicios profesionales, es mucho más fácil adaptarse al trabajo remoto</p> <p>L2: El tipo de negocio influye mucho, en nuestro caso si tenemos un proyecto que hacer o cómo recursos humanos podemos estar trabajando desde la casa y prestando el servicio y producto de consultoría. Depende en qué trabajas tanto el día trabajando y conversar directamente con los trabajadores o con los clientes por qué tiene que ver la comunicación directa, ya vimos la reunión con cliente no sé cuántas tendrán y entonces si efectivamente pueden ser muchas remotas, perdón, el cliente que le gusta estas cosas no está trabajando en la organización. Pero creo que eso favorece que hayamos podido implementar el teletrabajo y que la gente sienta que está haciéndolo bien, se sienta contenta en teletrabajo y que sigamos bien posicionados</p>	<p>Rubro de la Organización</p>	<p>Rubro de la Organización y Cultura Internacional</p>	<p>Factores Organizacionales Promotores</p>
<p>L3: Afortunadamente trabajamos directamente con Canadá que casi es lo mismo, sólo estamos siguiendo un modelo, y la forma de trabajar sería como un modelo que ya ha funcionado en otro país, eso favoreció implementar el teletrabajo de buena manera y que fuera positivo para la empresa y trabajadores en general</p> <p>L6: Trabajamos con responsabilidad y somos orientados a la tarea de si tú o más que todo queremos llegar a la meta en la empresa, tenemos ganas de trabajar y todos queremos terminar la hora porque nos queremos ir. Entonces la cultura nos hizo que todos tuviésemos que trabajar durante el día para disfrutar nuestro descanso y afortunadamente todos aportamos a implementar el modelo de teletrabajo con buenos resultados</p>	<p>Cultura Internacional</p>	<p>Rubro de la Organización y Cultura Internacional</p>	<p>Factores Organizacionales Promotores</p>
<p>L3: Osea la misma empresa que ha hecho que nos toque mentalizarse que puedes hacerlo remoto para mostrar un ejemplo nos enviaron hasta sillas y elementos de oficina... yo no conozco... no sé si lo han hecho, no sé si existe, pero no sé de otra empresa que les haya enviado los implementos a los trabajadores, entonces creo que parte de este cambio cultural ha sido por culpa por porque los mismos jefes las mismas jerarquías mayor lo ha propuesto, lo ha querido y eso se valora.</p> <p>L4: Ha cambiado mucho, ahora no sentada en una silla de la mesa, después de una silla a una silla que teníamos en la oficina. Es cómodo, Cómo tener la herramienta disponible no estar gastando de su bolsillo para poder trabajar bien, en ese sentido se reconoce el hecho de que la empresa haga sus esfuerzos por entregarnos todas las herramientas para trabajar cómodos y enfocarnos en nuestras tareas, eso te genera sensaciones positivas en general</p>	<p>Valorar Entrega de Kit y Herramientas</p>	<p>Iniciativas Organizacionales</p>	<p>Factores Organizacionales Promotores</p>

<p>L4: Y también están los eventos, tienes solo por conectarte participar viendo un video que te motivan a participar, lo haces por un premio, tratas de mantenerte siempre conectado y no perder las actividades que se hacían presencial... y en remoto trataron de mantener el estilo de que te tuvieran actividades para realizar. Eso yo lo destaco porque es algo que hace que sientas que se preocupan por ti, te hace sentir bien.</p> <p>L6: Lo mismo para Navidad, eso a mí me género igual como otra percepción, o sea, cómo generar compromiso con la empresa igual para que seguir trabajando...Preparando una actividad para que todos estemos ahí... Hay un trabajo por detrás, no es como mandar un correo, qué bien.</p> <p>L5: Influye de cierta forma mental psicológicamente incluso por lo menos yo le visto en mí y estás pausas activas haciendo la última semana me han venido como anillo al dedo Porque siento que liberé cosas que no liberaba antes de ella porque precisamente uno está metido todo el día en el trabajo</p>	<p>Valorar Iniciativa de la empresa en relación con bienestar</p>	<p>Iniciativas Organizacionales</p>	<p>Factores Organizacionales Promotores</p>
<p>L8: Yo creo que, si se siente mayor flexibilidad o autonomía en general, por una parte, ahora puedes planificar tu día y los momentos para hacer ciertas cosas que te parecen más difíciles o demandantes, y hacer las cosas de la casa... si bien tenemos artas reuniones como dijo recién mi colega, creo que si sientes que puedes organizar tu jornada. Y lo otro es que ahora sí se puede programar ciertas visitas a la oficina en caso de que lo necesites...independiente de si tu líder te lo pide o no</p> <p>L4: Así que ustedes deciden si quieren ir, eso es real, eso sí se vive, como las citas formales de que tienes que ir uno está ahí... uno sabe que ahí uno puede decir "yo prefiero conectarme", pero si existe la opción de que si de hecho existe la libertad de uno si quiere ir igual, puede ir a la oficina, no es que te tengan prohibido ir.</p> <p>L3: ha habido varias oportunidades que me han dicho, me gustaría que estuvieras aquí presencial, y si es complicado de pronto no tengo el auto para este día, no hay problema, lo hacemos remoto, si he tenido esa posibilidad particularmente y me hace sentir con mayor flexibilidad en lo laboral.</p> <p>L6: La flexibilidad horaria que da el teletrabajo es genial porque Incluso en lugar de pedir un día o mediodía planning y de pronto voy a hacer el trámite que tenía que hacer a las 8 a 9 de la mañana en un establecimiento público, en un documento que tenía que sacar y vuelvo ya me conecto y trabajo hasta la hora que tenga que trabajar podría ser o viceversa quiero hacer otra cosa que es más tarde, es bueno que tengamos esa flexibilidad porque te motiva</p>	<p>Flexibilidad</p>	<p>Flexibilidad</p>	<p>Impactos Positivos En el Bienestar Psicológico</p>
<p>L7: Yo por mi parte siento que si como dicen es más flexible el tema de la agenda, pero también creo que me he sentido más autónomo en cuanto a mi trabajo...antes podía resolver dudas o preguntando como hacer ciertas cosas, ahora como no nos vemos he tenido que confiar en lo que hago y ahora cuando me piden algo trato de entender el requerimiento y ejecutarlo y siento que lo hago bien, que he desarrollado mi confianza y capacidad de hacer las cosas al estar en teletrabajo</p> <p>L2 Yo tengo un mayor empoderamiento de la tarea y de mi rol, en cuanto a lo que hago porque sé que la tengo que entregar, y la pregunta tiene que ser mínima porque no sé cómo se encuentra de tiempo la otra persona, la verdad una vez solamente pregunto y espero lo que me digan y avanzo, antes era mucho más preguntona pero ahora que no se puede preguntar presencial como antes, entiendo y le doy</p> <p>L10: Si bien todos somos profesionales y sabemos lo que tenemos que hacer, ahora se siente mayor auto disciplina para organizarse, si bien tienes que reportar y obviamente avisar las cosas, nos evalúan por los entregables...entonces cómo lo hacemos es nuestra gestión y la capacidad que tenemos de organizarnos, priorizar y ser autónomos sabiendo que mientras todos cumplamos esto se va a mantener</p>	<p>Autonomía</p>		<p>Impactos Positivos En el Bienestar Psicológico</p>

<p>L2: Yo creo que uno siempre tiene un grado de compromiso...Pero el hecho de que te permitan estar trabajando de tu casa obviamente eso impacta en cómo uno se compromete más o da más por el trabajo porque sabe que estás tranquila...eso yo lo digo siempre porque es un privilegio estar tranquilo en tu casa y no andar, no se... puede ser algo básico, pero que no te duelan los pies con los zapatos cosas así... Y de verdad que física y emocionalmente te cambia la disposición con la que uno trabaja, así que yo creo que el compromiso al estar en teletrabajo ha aumentado totalmente en mi caso personal.</p> <p>L3: El hecho de no tener este su trayecto de ida y vuelta hace que uno incluso al tener más tiempo para comprometerse más con la empresa, de hecho, desde que no estoy en presencial es que tengo más tiempo entre comillas y me he podido involucrar en otras tareas de la misma empresa que son alternativas y siento el mayor compromiso con la empresa que no lo tenía</p> <p>L6: Todo esto del poder tener esta libertad de decidir hace que hasta uno diga "vale la pena trabajar aquí", entonces creo que hace que uno si de pronto en algún momento estabas viendo para los lados, ya no sigas viendo para los lados, sino que te enfocas en las lo mejor de ti con la empresa y te motivas a lograrlo, porque sabes que la empresa también te está dando lo mejor que tiene entonces creo que sí, influenció de esa forma para mí.</p>	Compromiso Organizacional	Aumento Compromiso Organizacional	Impactos del Bienestar en Desempeño Organizacional
<p>L5: Creo el teletrabajo influye positivamente uno está con otra motivación y disposición para atender a la gente al momento de responder o conversar con otros. Porque por ejemplo antes no sé, yo viajaba y después tenía una mala experiencia en el metro o tenías problemas en el camino y esas cosas que van cambiando el humor y la disposición con la que no ha llegado a la oficina ahora.</p> <p>L1: Yo ahora quizás tengo un poco más de tiempo, como para sobrellevar esas emociones. Si uno tiene un mal día porque la otra persona no te está viendo y uno se trata de acomodar, de responder de una manera a pesar de que su vez estaba presencial... Entonces mi disposición al estar en la casa es totalmente diferente, ahora siento un 100% de dedicación a lo que estoy haciendo.</p>	Motivación y Sentido del Trabajo	Aumento Motivación y Sentido del Trabajo	Impactos del Bienestar en Desempeño Individual
<p>L2: Aunque me siento más productivo por que salgo de una reunión y entré en segundos a la otra, cosa que antes de pronto me tenía que mover incluso de un piso a otro, Entonces ahí perdía efectividad y los tiempos se van acortando.</p> <p>L4: En cuanto a la productividad, creo que, si ahora uno puede enfocarse más en las tareas y avanzar más rápido, a pesar de que tengas reuniones ahora sabes que en la medida que todos lo hagamos bien esto se va a mantener y vamos a estar cómodos quizás con un modelo híbrido. Yo cumplo más rápido con mi trabajo, y en la mayoría de las veces puedo organizar las prioridades para avanzar</p> <p>L1: Yo me siento mucho más autónomo ahora que antes, tengo la confianza en lo que hago también por mi jefe y porque he aprendido a controlar mis tiempos y cumplir con lo que necesito. Si siento que estar en casa me ha hecho más productivo porque me enfoco más en las tareas y por qué puedo programar tiempos para hacerlo, bloquear la agenda o desconectarse un rato</p>	Aumento Productividad	Aumento Productividad	Impactos del Bienestar en Desempeño Organizacional
<p>L3: Fuera del esquema laboral para que realmente nos podamos conocer en un contexto como diferente Pero que sea que está instaurado por la empresa, por ejemplo, no sé, hacer es actividades extraprogramáticas del equipo, hizo fomenta mucho el conocernos, el reírnos, el compartir, pero yo creo que depende de cada persona</p>	Actividades para compartir con equipo	Propuesta Intervención	Propuestas de Intervención

<p>L5 Tener una opción de gimnasio de productos cerca donde yo termino mi jornada o hago una pausa de mi jornada y voy y voy a hacer ejercicio de pronto que la misma empresa, Aunque está de forma remota, me lo pueda facilitar</p> <p>L1: Entonces de pronto acompañarlos de una campaña que se le donde se le expliqué donde las personas los miembros los colaboradores de la empresa suma y adoptan este parámetro. Hay gente que tiene desde que está enfermo, que tiene problemas para conciliar el sueño porque está conectado todo el tiempo hasta tarde, entonces de pronto hacer un ejercicio va a ayudar a que tu cerebro funciona mejor y las neuronas se conectan mejor para que esos químicos vayan corriendo mejor.</p>	<p>Actividades Físicas</p>	<p>Propuesta Intervención</p>	<p>Propuestas Intervención</p>
<p>L4: Podría ser acceso a alguna plataforma, cómo podemos encontrar mucho material y cómo Netflix, mucho más ahora que tiene como distinto género para los distritos gusto y que se puede usar en remoto también y en el tiempo libre.</p>	<p>Plataforma Entretenimiento</p>	<p>Propuesta Intervención</p>	<p>Propuestas Intervención</p>
<p>L3: Creo que es parte de esto, internalizar que estos beneficios, no solamente están allí, sino que de verdad Úsalos porque los necesitas.</p>	<p>Difusión de los beneficios</p>	<p>Propuesta Intervención</p>	<p>Propuestas Intervención</p>