



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO EN EL
SECTOR PÚBLICO NACIONAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GERARDO ANDRÉS SEPÚLVEDA LEEFHLM

PROFESOR GUÍA:
CARLOS CASTRO GONZALEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA
TOMÁS SOTO JARA

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: GERARDO ANDRÉS SEPÚLVEDA LEEFHELM
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: CARLOS CASTRO GONZALEZ

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO NACIONAL

El teletrabajo es un formato de trabajo en el cual el empleado realiza sus labores desde el hogar u otro sitio que no haya designado y proporcionado por la empresa. La migración parcial o total a este formato varía dependiendo de cada industria y la cultura organizacional dentro de cada empresa, aún así no existe una metodología ni normativa oficial que se pueda seguir para lograr una implementación adecuada dentro del contexto de instituciones públicas nacionales.

La pandemia causada por el COVID-19 ha transformado de manera acelerada e inoportuna el modelo de trabajo que regía dentro de las empresas. La mayoría de estas empresas, tanto a nivel nacional y global, carecían de un modelo de teletrabajo establecido previamente y se vieron obligados a adaptarse para evitar quebrar. Debido a esto se han visto enfrentados a múltiples desafíos tanto en aumento de sus costos, disminución de productividad y efectos negativos en la salud mental y física de sus trabajadores.

La metodología para la realización de este trabajo es una investigación y análisis comparativo entre las normativas legales y los casos exitosos implementados en diversos países, con el cual se generó una lista de recomendaciones aplicables en el sector público, las cuales fueron validadas mediante entrevistas con expertos en el área de teletrabajo, y tres modelos distintos de gestión del cambio. Se presentan las ventajas y desventajas de cada modelo, destacando el Modelo de Lewin y Modelo ADKAR por su enfoque en los trabajadores y no en la organización como una entidad.

Entre las conclusiones se destaca la importancia y relevancia que tienen las críticas constructivas de parte de quienes están experimentando el cambio y como su *feedback* constante permite mejorar la metodología implementada. Adicionalmente, y como propuesta de mejora, se propone realizar un análisis de la implementación de teletrabajo bajo la perspectiva de una transformación digital como una propuesta de mejora.

Dedicatoria

A mi familia, por apoyarme en cada momento de mi vida...

Agradecimientos

Como un cierre a una etapa bastante larga en mi vida quiero agradecer a muchas personas quienes considero que fueron esenciales en mi carrera universitaria, tanto por su apoyo, ayuda y compañía.

Quiero partir agradeciendo a mi familia; mi madre Kareem, mi padre Gerardo y mis hermanas Isidora, Antonia y Carlota. Durante mis primeros años en la carrera me fue difícil llegar temprano a la casa por todos los trabajos que debía hacer, mis niveles de estrés aumentaron considerablemente en comparación al colegio y ánimo había decaído, pero a pesar de esto siempre me dejaron claro que al cruzar la puerta principal estaba volviendo a mi hogar, un lugar lleno de cariño y amor. Hicieron lo posible por ayudarme cada vez que me enfrentaba a un nuevo problema, gracias a ustedes estos problemas se convirtieron en desafíos y oportunidades para crecer y seguir adelante. No puedo negar que hubo más de algún llamado de atención durante estos años, no todos fueron merecidos, pero no me cabe duda de que estos venían con las mejores intenciones y que sin ellos no sería la persona que soy ahora. Mi trabajo de memoria fue un proceso sumamente largo y estresante tanto para mi como para mi familia, les quiero agradecer su apoyo, presión y compañía durante este tiempo. Finalmente lo termine!

Durante mis años en Ingeniería Civil Industrial me hice varios amigos quienes me ayudaron a crecer como persona y disfrutar de mi vida universitaria, en particular a los “Macacos”, pero hay dos amigos que no puedo no mencionar, quiero agradecerle a Daniel Ponce y Sebastián Silva. No pensé que un grupo de trabajo que hicimos para un ramo se convertiría en el grupo de estudios y amigos con el cual daría todos mis ramos, proyectos y tareas. No cambiaría las tardes de estudio y “estudio” con ustedes por nada.

Las nuevas amistades que me hice en estos años no reemplazan a los que me hice en el colegio, hemos estado unidos desde que éramos chicos y seguimos siendo inseparables hasta el día de hoy. Muchas gracias a “Kis Biscayne”, un gran grupo de amigos con los cuales he vivido varias aventuras y solucionar muchos problemas, espero nunca perder eso. Gracias a mi primita Consu por estar ahí y constante recordarme que las distracciones y las buenas conversaciones eran necesarias. Muchísimas gracias a todos mis amigos del colegio que me enseñaron que la universidad no era todo y que lo más importante era poder disfrutar una tarde con amigos.

Quiero agradecerles a mis profesores Carlos Castro y Tomás Soto por el tiempo que me dedicaron para resolver dudas, reunirse conmigo para explicar las correcciones y darme tanto las oportunidades como las herramientas que me faltaban para poder entregar este trabajo de memoria.

Finalmente quiero agradecerles a todas las personas que no mencione ahora, aquellas personas que me ayudaron tanto en mis peores momentos como los que me generaban los mejores. Empieza una nueva etapa en mi vida y gracias a todos ustedes se que lo puedo enfrentar con una sonrisa.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1 DEFINICIÓN DE TELETRABAJO	1
1.2 EL TELETRABAJO EN CHILE	2
1.2.1 <i>Implementación en INAPI</i>	2
1.2.2 <i>Guía de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESOS)</i>	5
2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	11
2.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	11
2.1.1 <i>Declaración del problema</i>	12
2.1.2 <i>Causas</i>	12
2.1.3 <i>Consecuencias</i>	12
2.2 OBJETIVOS	13
2.2.1 <i>Objetivo General</i>	13
2.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
2.3 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS	14
3. MARCO CONCEPTUAL	15
3.2 EFECTOS DEL TELETRABAJO	15
3.2.1 <i>Nivel Organizacional</i>	15
3.2.2 <i>Nivel Individual</i>	17
3.3 GESTIÓN DEL CAMBIO	19
3.3.1 <i>Modelo 1: Modelo de Lewin</i>	19
3.3.2 <i>Modelo 2: Modelo de Kotter</i>	20
3.3.3 <i>Modelo 3: Modelo ADKAR</i>	22
4. METODOLOGÍA	23
4.1 INVESTIGACIÓN.....	23
4.2 RECOMENDACIONES	24
4.3 MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	24
4.4 MÉTRICAS DE EVALUACIÓN	25
5. PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO.....	26
5.1 INVESTIGACIÓN DE PAÍSES	26
5.1.1 <i>Argentina</i>	26
5.1.2 <i>Colombia</i>	27
5.1.3 <i>Costa Rica</i>	28
5.1.4 <i>El Salvador</i>	29
5.1.5 <i>España</i>	29
5.1.6 <i>México</i>	31
5.2 RECOMENDACIONES	33
5.3 MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	38
5.3.1 <i>Modelo 1: Modelo de Lewin</i>	38
5.3.2 <i>Modelo 2: Modelo de Kotter</i>	41
5.3.3 <i>Modelo 3: Modelo ADKAR</i>	44
5.4 MÉTRICAS DE EVALUACIÓN DE METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN.....	45
6. CONCLUSIONES	50
7. BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO A.....	59
ANEXO B.....	59

ANEXO C..... 60
ANEXO D..... 61

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Recomendaciones para implementar el teletrabajo	8
Tabla N° 2: Aprendizajes sobre la implementación del teletrabajo	10
Tabla N° 3: Metodología de Trabajo.....	23
Tabla N° 4: Comparación legislaciones con respecto al teletrabajo	32

Introducción

1. Antecedentes

1.1 Definición de Teletrabajo

Existen diversas interpretaciones y definiciones de teletrabajo, las cuales varían según el país o ubicación en la cual se está empleando. Para los fines de este trabajo se utilizarán dos definiciones principales; la primera definición es la establecida por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y la segunda será la contenida en el marco legal chileno. En la sección de Propuesta de Metodología para la Implementación de Teletrabajo, se mencionan las distintas interpretaciones que pueda tener un país en caso de ser relevante.

1.1.1 Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT)

Debido a las variaciones en terminología y definiciones con respecto al teletrabajo, no es sencillo manipular datos e información con respecto a este tema sin establecer previamente y de manera global sin previamente establecer una definición con la cual se trabajará. Por esta razón, y por el aumento de trabajadores realizando sus actividades mediante modalidades de teletrabajo o trabajo a distancia, entre otras razones debido a la pandemia causada por el COVID-19, la Organización Internacional de Trabajo define cuatro conceptos relacionados a esta modalidad y sus diferencias (OIT, 2020).

1. **Trabajo a distancia:** Hace referencia a la realización del trabajo de manera plena o parcialmente en un lugar que no sea el espacio predeterminado para su ejecución. Lo anterior quiere decir que el trabajo se debe realizar en un espacio que no se pertenezca o tenga vinculación con la empresa, el empleador o los clientes. Espacios abiertos, espacios públicos y el mismo domicilio del teletrabajador caen bajo la categoría de lugares aptos y aceptados para el desarrollo del trabajo a distancia. La OIT también distingue entre espacios aceptados (dependiendo si la persona trabaja de manera dependiente) o independiente. La diferencia más importante es que los trabajadores independientes que habitualmente trabajan desde el domicilio no caen bajo la categoría de trabajo a distancia.
2. **Teletrabajo:** Habitualmente se clasifica bajo de dos conceptos, el primero de ellos siendo que el trabajo debe ser realizado de manera parcial o total en un espacio distinto al establecido o que no tenga relación con la empresa, empleador o cliente (misma definición que el trabajo a distancia previamente definido); el segundo concepto es que la necesidad de utilizar dispositivos electrónicos personales tales como computadores,

tablets o celulares, para desarrollar las actividades laborales. Dado que la primera clasificación es igual a la utilizada para el trabajo a distancia, el teletrabajo es visto como una sub-categoría del trabajo a distancia.

Existen otros dos conceptos “Trabajo a domicilio” y “Trabajo basado en el domicilio”, los que hacen referencia al espacio específico en donde se realizarán las actividades laborales. En el primer caso el trabajo se realiza parcial o totalmente desde la residencia del trabajador y la en el segundo, que es una sub-categoría de la primera donde el trabajo se realiza principalmente desde el hogar del trabajador. Debido al que el enfoque de este trabajo de memoria es sobre el teletrabajo, no se utilizarán estos conceptos.

1.1.2 Según el marco legal chileno

En Chile también se hace la distinción entre “Trabajo a distancia” y “Teletrabajo”, siendo el primero aquel en que un trabajador cumple con sus funciones, ya sea de manera total o parcial, desde su hogar u otro sitio que sea distinto de la oficina o el lugar establecido por su empresa u organización, y el segundo, que contiene al anterior, establece el requisito de que las tareas realizadas por el trabajador se lleven a cabo o se reporten a la empresa mediante equipos tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones. Ambas modalidades de trabajo se rigen bajo la misma ley. (Artículo 152 – G, Ley N° 21.220).

1.2 El teletrabajo en Chile

No existen muchos registros de la implementación de proyectos formales de teletrabajo en el sector público chileno previos a las cuarentenas originadas por la pandemia del COVID-19. La Ley N° 21.220, que fue promulgada el 2020, es la primera legislación que regula el teletrabajo y trabajo a distancia en el país.

1.2.1 Implementación en INAPI

El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) es la primera entidad pública chilena en implementar un programa de teletrabajo. Este programa piloto fue realizado durante los años 2017 y 2018, en el cual 17 de los 179 empleados de la institución transitaron de un modelo de trabajo presencial a uno de teletrabajo parcial en donde trabajaban cuatro días de la semana desde su hogar y el día restante de manera presencial (Yáñez, 2017). El límite de participación de 17 empleados en este programa se debió al espacio que otorgaba la Ley N° 20.971, la cual permitió que el Director Nacional de INAPI pueda eximir el 10% de la dotación máxima del personal del control horario de jornada laboral para los años 2017, 2018 y 2019 (Biblioteca del Congreso Nacional, 2016).

El objetivo principal de este programa fue la implementación, monitoreo y evaluación de los distintos resultados obtenidos a partir del teletrabajo en INAPI, de los cuales se esperaba obtener aprendizajes y analizar los resultados para generar los cambios necesarios para mejorar su funcionamiento (INAPI, 2018). A través de los resultados obtenidos en el programa piloto, se esperaba verificar si la adopción de un modelo de teletrabajo en el sector público generaría beneficios para sus empleados y para la institución pública, de esta manera poder eventualmente expandir el alcance del teletrabajo dentro del sector público nacional.

Para este programa piloto se establecieron los siguientes criterios: (i) el teletrabajo debe ser voluntario tanto en su inicio como en la posibilidad de retirarse antes de finalizar el programa, (ii) se debe fijar como lugar de trabajo único el hogar del teletrabajador, (iii) la cantidad de días que el trabajador debe trabajar de manera remota es cuatro y no es modificable, (iv) el Director Nacional puede finalizar de manera previa a su fecha de término el programa piloto en caso de que se considere necesario. Los teletrabajadores contaban con un horario flexible, a pesar de esto se fijó un horario dentro del cual los trabajadores debían estar disponibles en caso de necesitar comunicarse con ellos.

Previo a la selección de los 17 teletrabajadores se realizaron cuatro sesiones para informar a los trabajadores de las características del programa de teletrabajo e incentivarlos a participar. Las sesiones incluyeron información con respecto a los riesgos y beneficios que ofrece el teletrabajo y los criterios de selección, Entre los criterios se incluyeron: desempeño funcionario en base al año anterior, conocimiento del cargo y la institución, conocimiento con respecto a TICs y conocimiento sobre la modalidad de teletrabajo. La selección se hizo entre voluntarios a participar en el programa e incluyó pruebas para determinar el conocimiento de los candidatos en materia de teletrabajo y herramientas disponibles, así como deberes y derechos asociados al teletrabajo.

Una vez seleccionados los 17 trabajadores, se realizaron cursos de capacitación, incluyendo a las jefaturas de teletrabajadores, enfocados en proveer la información necesaria para el desarrollo del trabajo, deberes y derechos de los trabajadores, manejo de TICs a utilizar, competencias consideradas necesarias para el teletrabajo y el manejo sobre los temas de salud y seguridad específicamente vinculados al teletrabajo y desafíos de comunicación entre ambos superiores y subordinados.

El año 2018, posterior a la finalización del programa piloto, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) en conjunto al Centro de Sistemas Públicos (CSP) realizaron un estudio para evaluar los resultados del programa de teletrabajo en el INAPI (Darville et al, 2018). Este estudio contó con la participación de teletrabajadores, jefaturas, trabajadores presenciales, directivos del INAPI y al grupo que estaba encargado del programa. Los objetivos de este estudio fueron estudiar y analizar los efectos que generó este programa de teletrabajo a nivel organizacional e individual, además de poder identificar cuales fueron los factores esenciales para la elaboración de un modelo de implementación de teletrabajo en el sector público chileno.

Los resultados del estudio se dividieron en las siguientes cuatro secciones:

- 1) Percepción sobre la implementación del teletrabajo, la cual fue basada principalmente en datos cualitativos, aquí se analizaron las opiniones de los trabajadores con respecto al proceso del programa piloto, sus motivaciones para postular o las razones por las cuales decidieron no postular y las condiciones que ellos consideraban que eran necesarias para la implementación de un programa teletrabajo exitoso. Las motivaciones principales para participar fueron el ahorro en tiempo de traslado y el aumento de tiempo para estar con la familia, en particular con los hijos, mientras que las razones para no postular al programa fueron temor al arriesgarse a un programa piloto, el no poder separar la vida familiar con la laboral y la valorización que otorgaban a trabajar de manera presencial.
- 2) Productividad, donde se evaluó la productividad en de las siete áreas en que se implementó el teletrabajo en el INAPI, que fueron: Forma, Fondo, Renovaciones, Pagos, Patentes, Diseño y Call Center. El impacto se midió comparando los resultados de cada trabajador durante el mismo periodo del año anterior de manera presencial contra los resultados durante el teletrabajo. En cinco de las siete áreas (Fondo, Forma, Renovaciones, Patentes y Diseño) se pudo observar un aumento en la productividad, sin embargo, debido al pequeño tamaño de la muestra y el sesgo causado por el alto nivel de desempeño laboral como criterio de selección al programa, no se puede afirmar que estos incrementos hayan sido debidos al teletrabajo. Aún así, el que se pudieron mantener e incrementar los niveles de productividad para un sistema novedoso permitió confirmar que la implementación de esta modalidad de trabajo no afectó de manera negativa en la productividad.
- 3) Efectos del teletrabajo con respecto a la calidad de vida laboral de los teletrabajadores. Entre de los resultados obtenidos se destacan los efectos negativos: la sensación de un aumento en la carga laboral, aumento en la dificultad de la coordinación de equipos de parte de las jefaturas, una sensación de desvinculación tanto de la entidad como de los compañeros que trabajan de manera presencial y una sensación de desatención de parte de los empleados que no formaron parte del programa piloto; y por otra parte, como efectos positivos: la percepción de haber sido más eficientes al trabajar desde su hogar, una mejor experiencia en su rutina laboral al poder tomar momentos de distensión durante la jornada y el haber podido cumplir con otras responsabilidades que no hubiesen podido atender bajo la modalidad presencial.
- 4) Conciliación de los frentes laboral, personal, familiar y el teletrabajo. Los resultados mostraron que el teletrabajo contribuyó positivamente en la vida personal al reducir los niveles de estrés que generaba la movilización a la oficina y la jornada laboral continua (la flexibilidad horaria mitigó esto); la vida familiar también se vio afectada de manera positiva al poder aumentar el tiempo que el trabajador podía pasar con sus hijos y otros familiares en caso de necesidad. Un efecto negativo fue la dificultad en separar los espacios laborales y familiares, los teletrabajadores se vieron presionados por cumplir con un mayor nivel de responsabilidades dentro del hogar y se pudo notar una tendencia

de aumentar la cantidad de horas de trabajo realizadas al no poder distanciar el espacio laboral del personal.

1.2.2 Guía de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)

Como se mencionó en la sección anterior, previo a la implementación piloto de la INAPI no existen otras instituciones públicas que han realizado una transición o una implementación hacia un modelo de teletrabajo o trabajo a distancia dentro en el sector público chileno. Debido a la falta de información sobre el teletrabajo en Chile, la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), “un organismo autónomo del Estado a cargo de fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias” (SUSESO, 2021), elaboró una guía con el objetivo de ofrecer recomendaciones y aprendizajes para la implementación del teletrabajo dentro de instituciones públicas (SUSESO, 2019).

La guía fue elaborada antes de la promulgación de normas legales relacionadas al teletrabajo, tal como la Ley 21.220, por lo cual se debiese utilizar este material como una base para la implementación debiendo ser adecuada para dar cumplimiento al marco legal actual.

Para la elaboración de esta guía, la SUSESO se basó en la escasa información disponible en Chile y además analizó casos de teletrabajo a nivel global. El material de investigación esta basado en tres; los países y lo recopilado de aquellos son el Acuerdo de Bruselas para el Marco Europeo sobre el Teletrabajo, la Ley N° 1221 de teletrabajo en Colombia y el Manual de Buenas Prácticas de Teletrabajo de Argentina.

En la sección de Propuesta de Metodología para la Implementación de Teletrabajo de este trabajo de título se incluye información sobre el Manual de Buenas Prácticas de Teletrabajo argentino y la ley N° 1221 Colombia con un mayor nivel de detalle. Para el propósito de en esta sección solo se detallará el acuerdo de Bruselas.

El Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo se adoptó en Bruselas el año 2002, y es aplicable toda la Comunidad Europea (CES/UNICE/UEAP- ME & CEEP, 2002). El acuerdo contiene las características mínimas que deben ser evaluadas y definidas al momento de querer crear o modificar una legislación con respecto al teletrabajo. Estas características son las siguientes:

- Protección de datos e información.

- Las condiciones de empleo deben ser iguales entre trabajadores presenciales y teletrabajadores, respecto a los derechos individuales y colectivos.

- Respeto a la vida privada de los empleados.
- Salud y seguridad laboral.
- Teletrabajo debe ser de carácter voluntario y reversible.
- Regulación sobre el equipamiento previo a la implementación de teletrabajo.
- Organización del trabajo relativo a la carga laboral y gestión del tiempo.

En la formación y promulgación de la ley chilena en 2021, se incluyen todas las características descritas anteriormente.

La SUSESO considera cuatro pilares fundamentales para una implementación adecuada del teletrabajo dentro en sector público nacional. Estos pilares son:

1. **Transversalización del enfoque de género:** En el mercado laboral chileno existe una barrera de entrada superior para las mujeres en comparación con los hombres, esto se debe principalmente a que mayoritariamente son las mujeres quienes desarrollan las labores de cuidado del hogar y de la familia. El teletrabajo y la flexibilidad horaria que conlleva ofrece beneficios para mitigar esta barrera, al entregar la oportunidad de balancear la vida laboral con la vida familiar, pero no es una solución por si solo. Junto con la implementación del teletrabajo, los institutos públicos deben acompañarlo con medidas que fomenten la corresponsabilidad y reduzcan la brecha de género existente, otorgando las mismas condiciones y beneficios a todos por igual.
2. **Seguridad y Salud en el trabajo:** Según El Código de Trabajo y lo establecido en la Ley N° 16.744, es la obligación de la empresa o empleador proveer medidas para la protección de la vida y la salud de sus empleados en su lugar de trabajo, lo cual debiese mantenerse aún cuando el trabajo se realiza a distancia. Con el objetivo de asegurar el cumplimiento de estas normas, la SUSESO modificó el Compendio de Normas del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales pertenecientes a la ley mencionada para incorporar la situación del trabajo desarrollado bajo la modalidad a distancia (SUSESO, 2019). Esta modificación asegura que las medidas de sanidad y seguridad que debe ofrecer la empresa sean iguales para aquellos trabajadores que cuenten con un contrato de trabajo a distancia.
3. **Participación Funcionaria:** La SUSESO decidió utilizar la norma establecida por la Dirección Nacional de Servicio Civil en 2017 (Biblioteca de Congreso Nacional, 2017)

que establece la necesidad de involucrar a los funcionarios en de las etapas de planificación y seguimiento de temas que estén ligados a la gestión de personas. Esto lo hizo al incluir a la Asociación de Funcionarios y Funcionarias (ANFUSUSESO) dentro del proyecto de teletrabajo. La SUSESO considera que la inclusión de los funcionarios conlleva un rol esencial para asegurar la gestión de personas en este tipo de proyectos.

4. **Innovación y liderazgo:** El rol del líder es uno fundamental para la innovación. Deben ser ellos quienes manejan la transformación y transición al teletrabajo, son ellos quienes deben impulsar el inicio a la innovación. Una complicación que presenta el teletrabajo en Chile dentro de este ámbito es la necesidad de alejarse del paradigma actual, el cual se basa en presentismo (estar físicamente presente para liderar). El estilo de liderazgo necesario para la implementación del teletrabajo en las instituciones públicas es uno que pueda comprender las etapas para la innovación, partiendo de la estrategia organizacional y finalizando con la gestión del cambio, debe aprender nuevas formas de vincularse con los empleados y estar dispuesto a tomar nuevas decisiones.

Las tablas a continuación presentan un resumen de los aprendizajes y recomendaciones de la SUSESO para la implementación de un modelo de teletrabajo.

Recomendaciones	Características
Conformar un comité de diseño e implementación	Comité compuesto por integrantes de distintas áreas (Legal, Gestión y Desarrollo de Personas, Finanzas, Prevención de Riesgos Laborales, Comunicaciones, Tecnología e Información, Gestión Operacional). Deberán realizar reuniones semanales para evaluar y monitorear el teletrabajo y los aprendizajes que obtengan de ellos.
Definir subcomisiones	Luego de crear el comité, se deben crear subcomisiones para analizar de manera cualitativa y cuantitativa diversas temáticas del teletrabajo mediante investigación de antecedentes y datos. Las subcomisiones esenciales son: Aspectos legales y derechos colectivos, Participación funcionaria, Higiene, salud laboral y riesgos psicológicos, TICs, Productividad y Comunicación y gestión del cambio.
Planificar comunicaciones y gestión del cambio	Dado que el teletrabajo afecta a todos los trabajadores y empleadores a gran escala, es importante detectar los factores críticos

	que serán modificados y comunicarlos durante todo el proceso para mantener la cultura organizacional existente. Entre los aspectos a considerar para la gestión del cambio se encuentran: Determinar que debe cambiar y crear la necesidad de cambio, comunicación constante durante el proceso y en su posterioridad, proporcionar soporte y formación para los cambios, involucrar a los afectados en el proceso, establecer canales de <i>feedback</i> y celebrar los logros.
Elaborar perfiles de cargo y diccionario de competencias	Es importante que aquellas personas que desarrollen el teletrabajo conozcan los beneficios, las características necesarias, las exigencias e sus impactos. Con esto será mas simple la elección del personal que cuente con las capacidades para desempeñar sus labores mediante el teletrabajo.
Generar compromiso directivo	El teletrabajo no es simplemente un fomento en el uso de TICs, es un cambio organizacional. Es necesario contar con el compromiso de las autoridades de la institución al momento de plantear metodologías y programas piloto.
Definir mecanismos de supervisión	Al implementar el teletrabajo disminuye o desaparece la posibilidad de supervisar presencialmente a los trabajadores, debido a esto es necesario crear nuevos mecanismos para la supervisión. Estos mecanismos deben medir el trabajo en base a objetivos y no a la asistencia, además de medir los efectos psicológicos asociados al teletrabajo, tal como el aislamiento.

Tabla N° 1: Recomendaciones para implementar el teletrabajo. Fuente: Elaboración Propia

Aprendizajes	Características
Condiciones organizacionales habilitantes	No bastaba contar con la tecnología necesaria, indicadores de productividad y mediciones de la calidad de vida de los teletrabajadores para una implementación

	<p>adecuada de este modelo. Surgen factores inesperados que se vuelven esenciales, tales como: el apoyo de toda la organización durante el proceso, modificaciones en las normativas de salud y seguridad, fortalecimiento del rol de liderazgo, plataformas de gestión virtuales para dar acceso desde cualquier lugar físico y apoyo de distintas instituciones que pudieron brindar recomendaciones para el desarrollo organizacional.</p>
<p>Desafíos de liderazgo para el teletrabajo</p>	<p>Los líderes deben romper paradigmas actuales, deben plantear objetivos específicos y claros que cuenten con plazos y fechas límites, dejando claro cuales son sus expectativas. Se deben manejar los canales de comunicación que no sean presenciales y sobretodo contar con un alto nivel de confianza, tanto de los empleados a sus jefaturas como de las jefaturas al desempeño de los empleados. Dado que no se puede monitorear de manera presencial, el líder debe asegurar el cumplimiento de los objetivos laborales de los teletrabajadores. Es recomendable que los institutos públicos ofrezcan capacitaciones para la formación de nuevos líderes.</p>
<p>Seguridad y salud en el teletrabajo</p>	<p>Estudio de Ley N° 16.744 en conjunto al Instituto de Seguridad Laboral (IST) para comprender y aprender sobre las diferencias en términos de seguridad y salud al realizar el trabajo a distancia. Se deben capacitar a los teletrabajadores con materias de la ley y con conocimientos sobre los riesgos ergonómicos y de salud mental.</p>
<p>Tecnologías de información: Horario de operación</p>	<p>Originalmente se había prohibido el teletrabajo durante las 00:00 y las 6:00, con el objetivo de respetar un horario de desconexión. Esto fue eliminado debido al <i>feedback</i> de los teletrabajadores dado que cada persona tiene un biorritmo distinto y existen aquellas personas que se consideran más productivas de</p>

	<p>madrugada mientras que otros de noche. Adicionalmente se definió un horario dentro el cual los teletrabajadores deben estar disponibles para ser comunicados por sus jefaturas o compañeros de trabajo.</p>
<p>Rediseño de espacios laborales</p>	<p>Con la implementación del teletrabajo se debe rediseñar los espacios laborales presenciales ya existentes, se recomienda obtener información cualitativa y cuantitativa a nivel organizacional, humana, tecnológica y arquitectónica con el objetivo de crear un espacio estimulante e innovador donde todos los empleados sientan que puedan trabajar bajo las mejores condiciones.</p>
<p>Aprendizajes de la gestión del desempeño individual, colectivo y organizacional</p>	<p>El comité formado al comienzo del proceso debe poder presentar resultados de avance y desviaciones de los objetivos planteados al querer implementar el teletrabajo, debe existir una cultura organizacional que permita medir la actividad de los teletrabajadores sin la necesidad de un monitoreo presencial. Deben existir objetivos medibles, canales de comunicación, tareas claras y comprensibles, herramientas adecuadas y métricas de productividad con las cuales se pueda evaluar el teletrabajo y obtener aprendizajes y posibilidades de mejor con un mayor nivel de detalle.</p>
<p>Derribar mitos de teletrabajo</p>	<p>Derribar prejuicios existentes como: Incompatibilidad entre las vidas familiares y laborales, Cargos de jefatura no pueden realizar teletrabajo, Teletrabajo no cuenta con horarios ni reglas, Aislamiento del teletrabajador y Pérdida de control de los teletrabajadores de parte sus jefaturas.</p>

Tabla N° 2: Aprendizajes sobre la implementación del teletrabajo. Fuente: Elaboración Propia

2. Justificación del Trabajo

2.1 Planteamiento de Problema

El bajo nivel e inconsistente nivel de conocimiento que existe sobre el teletrabajo y su implementación constituyen el mayor problema que se presenta respecto de esta materia. Esto debido principalmente a la ausencia de normas y regulaciones que se permitan asegurar un adecuado nivel de rendimiento y eficiencia al momento de implementar un sistema de teletrabajo en cualquier rubro.

La pandemia causada por el COVID-19 limitó, y en varios casos detuvo, la cantidad de empleados que se podían presentar de manera presencial en sus centros de trabajo. Dadas estas dificultades, se implementó un cambio en el paradigma de trabajo a nivel nacional, esta migración fue hacia un sistema de teletrabajo o trabajo a distancia, ambos conceptos explicados en la sección del Marco Conceptual. Sobre el 65% de los funcionarios del país, alrededor de 80 mil trabajadores del Estado, se vieron forzados a adoptar este sistema de trabajo (Retamal, 2020).

Antes de la implementación reciente del teletrabajo a nivel nacional la cantidad de organizaciones y usuarios que entendían y manejaban este modelo de trabajo era muy baja. Según registros de la Dirección de Presupuestos de Chile (DIPRES) cercano a 300 trabajadores pertenecientes a cinco organizaciones del Estado que se encontraban habilitados y empleaban el teletrabajo antes de la pandemia. Esto se traduce en alrededor de 0.1% del total de funcionarios (Berríos, 2019).

La migración abrupta y poco anticipada forzó la publicación apresurada de la Ley N° 21.220 – Trabajo a Distancia y Teletrabajo (Biblioteca del Congreso Nacional, 2020). Este intento de normar y regular el teletrabajo trajo consigo, entre otros, los siguientes problemas: malentendidos de parte de empleadores con respecto a lo que debía proveer el empleador y como se verían afectados los sueldos y costos al aplicar estos cambios. Los factores psicosociales no fueron considerados al momento de publicar la ley por lo que se pudo notar con mayor frecuencia este impacto en distintos medios (Busco, 2020). Un estudio realizado en 2003 (Mann & Holdsworth, 2003) acepta las ventajas en términos de reducción de costos para la empresa que ofrece el teletrabajo, pero también analiza en profundidad las emociones negativas y la baja en la calidad del trabajo al implementarlo.

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) publicó el 15 abril de 2020 un estudio acerca del alcance que ha tenido el teletrabajo producto de la pandemia de COVID-19 reportando que el 95.3% de las empresas a nivel nacional tienen trabajadores que se desempeñan bajo la modalidad de teletrabajo (Molina, 2020). Este estudio excluye grandes corporaciones, encuestando a 468 lugares de trabajo a largo del país. El 48.6% asegura que no solo han

implementado un modelo de teletrabajo si no que han realizado el cambio de manera holística en su empresa.

Dadas las razones anteriores es crucial poder establecer un listado de las normas relacionadas a las medidas que se deben tomar y las buenas practicas necesarias dentro de cada empresa u organización para la adopción comprensiva de un sistema de teletrabajo, incluyendo los relacionados a la salud de los trabajadores y como las condiciones han variado al utilizar el teletrabajo con mayor frecuencia. Todo esto se debe ajustar a un marco ad-hoc para estas materias.

2.1.1 Declaración del problema

El problema principal que se aborda en este trabajo de memoria corresponde a la ausencia de modelos y recomendaciones que permitan la transición a una modalidad de teletrabajo, vista desde la perspectiva de la gestión de cambio y los efectos que puede generar, dentro del sector público chileno.

2.1.2 Causas

La principal causa a este problema fue la velocidad y necesidad de la implementación y transición a esta modalidad de trabajo dadas las condiciones de cuarentena y encerramiento a las cuales se vieron afectadas las organizaciones y los trabajadores producto de la pandemia causada por el COVID-19. El cambio repentino no dio la posibilidad a las empresas ni organizaciones de elaborar modelos para enfrentar este cambio de paradigma.

2.1.3 Consecuencias

La implementación forzada y sin una preparación adecuada de la migración a un sistema de teletrabajo genera impactos negativos a nivel del individuo y de la organización.

Como fue mencionado anteriormente, la pandemia ligada al COVID-19 causó un cambio abrupto en la forma en que los trabajadores chilenos, tanto del sector público como privado, debían realizar sus labores, afectando tanto los niveles de eficiencia y productividad de las empresas y organizaciones, como también la salud, mental y física, de los nuevos teletrabajadores. En la sección del Marco Conceptual se pueden encontrar detallados los efectos que provoca la transición al teletrabajo.

La transición y adopción de una modalidad de teletrabajo se debería realizar mediante la gestión del cambio, ya que es un cambio al cual deben adaptarse los trabajadores y la empresa

en conjunto. De esa manera se puede ir midiendo el avance y solucionando los problemas al cual se enfrentan los trabajadores con tiempo y efectividad. El poco tiempo que tuvieron las empresas para adoptar el modelo no dio espacio para capacitar a sus trabajadores para enfrentar esta transición.

Otra consecuencia es la publicación apresurada de la Ley 21.220 (Ley de Trabajo a Distancia y Teletrabajo). Actualmente es la única norma gubernamental empleada para esta transición y fue promulgada como medida preventiva a los eventuales problemas que causaría el cambio a una modalidad de teletrabajo obligatorio.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Generar un protocolo de implementación y desarrollo de teletrabajo para el sector público nacional mediante la gestión del cambio

2.2.2 Objetivos Específicos

1. Generar recomendaciones institucionales de buenas practicas respecto al teletrabajo y sus efectos a nivel organizacional e individual en base al aprendizaje a la fecha y a experiencias internacionales
2. Elaboración y comparación de tres modelos de gestión del cambio para la implementación de teletrabajo
 - a. Modelo de Lewin
 - b. Modelo de Kotter
 - c. Modelo ADKAR
3. Elaboración de métricas generalizadas para la medición de la transición a una modalidad de teletrabajo

2.3 Alcances y Resultados Esperados

Entre los alcances de este trabajo de memoria se espera poder generar un listado con las recomendaciones establecidas para la implementación del teletrabajo a través de un análisis de la recopilación bibliográfica de casos exitosos tanto a nivel nacional e internacional realizada, en conjunto a la elaboración y comparación de los tres modelos de gestión del cambio mencionados en los Objetivos Específicos y detallados en la sección del Marco Conceptual.

Debido al tiempo disponible para la elaboración de la memoria y el tiempo necesario para medir la eficiencia de las recomendaciones y los modelos, el estudiante no podrá obtener resultados cuantificables para medir la efectividad de las recomendaciones aquí propuestas, sin embargo, estas recomendaciones serán presentadas a expertos en el área de teletrabajo mediante entrevistas con el objetivo de obtener una validación cualitativa con respecto a ellas. El trabajo consistirá en un análisis cualitativo de los casos de implementación y transición hacia el teletrabajo y resultados teóricos para futuras implementaciones.

3. Marco Conceptual

3.2 Efectos del teletrabajo

El teletrabajo tiene asociados una variedad de factores que generan impacto psicosocial en distintos ámbitos o niveles, estos se pueden clasificar en dos principales: Nivel Organizacional, aquellas que afectan a la empresa a integralmente y Nivel Individual, las que afectan al trabajador o empleado. Si bien la intensidad de estos efectos varía dependiendo del nivel de teletrabajo que se está empleando, es fundamental analizarlos para tener un mejor entendimiento de los efectos que genera tanto positivos como negativos.

3.2.1 Nivel Organizacional

Cualquier modificación en la modalidad de trabajo que se utiliza genera consecuencias a nivel de la empresa, el teletrabajo no es una excepción. A continuación, se detallan los efectos positivos y negativos que produce la implementación del teletrabajo para una empresa en base a estudios previamente realizados.

3.2.1.1 Efectos Positivos

1. Aumento en el reclutamiento en el mercado laboral disponible, el teletrabajo expande los canales de contratación y remueve condiciones limitantes previamente existentes. Un estudio realizado en Estados Unidos en base a tres encuestas relacionadas a trabajadores con distintos grados de discapacidad (Schur et al, 2020) demostró que la implementación del teletrabajo aumenta las oportunidades laborales para personas pertenecientes a este segmento. Lo anterior se debe a la facilidad que otorga el desarrollo del trabajo al no tener que movilizarse o salir del hogar.
2. Disminución en la tasa de rotación del personal, ya que otorga una alternativa a la modalidad de trabajo ya existente a los empleados. El 2017 se realizó una encuesta a 1.097 empleados dentro de Estados Unidos (Owl Labs, 2017) con el objetivo de cuantificar su interés por el teletrabajo, de los resultados se pudo concluir que las empresas que ofrecen algún grado de teletrabajo para sus trabajadores presentan una tasa de rotación 25% menor que las empresas que no ofrecen esta alternativa. Existe una correlación negativa entre el teletrabajo y la tasa de rotación (Gajendran & Harrison, 2007) principalmente debido a la flexibilidad del horario laboral y al poder expandir la cantidad de lugares donde se puede realizar el trabajo.
3. Menores costos por ausentismo laboral al transitar de un sistema de trabajo presencial a uno de teletrabajo. No existe una manera de remover totalmente la ausencia de parte

de los empleados, pero mediante el teletrabajo se puede reducir la cantidad de ausencias no programadas, principalmente a partir de evitar la necesidad de traslado desde el hogar al lugar de trabajo, por lo cual ya no será afectado por condiciones climáticas, problemas de locomoción ni situaciones extraordinarias como la cuarentena obligatoria del 2020 causada por el COVID-19.

3.2.1.2 Efectos Negativos

1. Aumento de ciber-amenazas y la importancia de la seguridad digital. Forbes detalla los resultados de una encuesta realizada a 376 profesionales de la ciberseguridad (Villadiego, 2020) en la cual se destaca que 70% de las empresas ligadas a estos profesionales experimentaron un aumento en amenazas o ataques virtuales, se debe considerar que un 35% de las empresas afectadas habían reducido el presupuesto designado a la ciberseguridad. Actualmente no existe una normativa específica sobre que debe tomar una empresa en términos de la ciberseguridad en los modelos de teletrabajo, por lo cual en la mayoría de los casos se adoptan medidas desarrolladas por cada empresa en particular. El 2020 una compañía de software realizó una encuesta a 1.002 teletrabajadores en Estados Unidos con respecto a las medidas de ciberseguridad que actualmente implementaban (Pham, 2020), de los resultados se obtuvo que el 41% utilizaba aplicaciones de uso personal y de baja seguridad para manejar la información de la empresa, mientras que el 19,2% reporta nunca haber recibido un listado de medidas o regulaciones sobre la ciberseguridad de parte de la empresa.
2. Nuevos costos para la empresa por el uso y mantenimiento de TICs. El trabajo remoto requiere de equipos computacionales y de comunicación que pueden ser utilizados en el hogar para desarrollar el trabajo. En países como Argentina, México, Colombia, Costa Rica, El Salvador y España, las leyes que rigen el teletrabajo declaran que es obligación de la empresa proveer cualquier equipo al teletrabajador que sea necesario para desempeñar sus labores, en algunos casos también deben asumir los costos relacionados a los servicios utilizados, como electricidad o conexión a internet. (Tabla N° 4)
3. Necesidad de desarrollar herramientas que permitan medir y cuantificar la cantidad de horas destinadas al trabajo remoto. El teletrabajo dificulta esto ya que remueve la opción de una revisión presencial y queda dependiente de un sistema de monitoreo. Si estos sistemas de monitoreo no son elaborados considerando la privacidad del empleado, puede afectar el nivel de confianza que existe entre los empleados y su empleador, lo cual puede generar temor de parte de los teletrabajadores al querer expresar inquietudes o insatisfacción resultando en una baja de productividad. (Blackman, 2020). El teletrabajo también presenta la oportunidad para que los empleados trabajen más horas de lo que debiesen cumplir, un estudio de en países europeos (Predotova & Vargas, 2021) demuestra que 35% de empleados trabajan entre 41 y 60 horas cuando lo hacen mediante teletrabajo en contraste con un 19% de los que se desempeñan

presencialmente. Si bien, a primera vista un aumento este aumento se podría considerar como un beneficio para la empresa, pero se deben considerar los costos asociados a pagar horas extras y las repercusiones legales que puede enfrentar la empresa al no respetar los horarios establecidos en los contratos o el código laboral.

3.2.2 Nivel Individual

Así como la implementación de un sistema de teletrabajo tiene efectos a nivel de empresa, también tiene repercusiones sobre sus empleados. En la sección anterior se describieron los impactos que puede generar la transición al teletrabajo para los empleadores y la organización en general, a continuación, se describen los efectos sobre los nuevos teletrabajadores.

3.2.2.1 Efectos Positivos

1. Mayor equilibrio entre el trabajo y el hogar. Una necesidad fundamental para lograr este efecto positivo es que el empleado tenga un horario flexible, esto sin que contradiga lo establecido en su contrato. Un estudio basado en 12.833 empleados (Gajendran & Harrison, 2007) demuestra que existe una correlación negativa entre el teletrabajo y los conflictos causados por la relación entre la vida laboral y la vida familiar, esto ya que los teletrabajadores pueden modificar su horario para atender asuntos familiares y distribuir su tiempo para coincidir con el de su familia. El mismo año se realizó un estudio en de Estados Unidos en el cual se pudo concluir que el mayor nivel de responsabilidad asociado al teletrabajador afecta positivamente el nivel de conflictos generados entre la vida laboral y la familiar (Shockley & Allen, 2007); el estudio concluyó que a mayor nivel de responsabilidad, mayor es el manejo del balance entre lo laboral y familiar.
2. Incremento en el nivel de satisfacción laboral, estudios muestran que existe una correlación positiva entre ambas variables, satisfacción y teletrabajo (Gajendran & Harrison, 2007), sin embargo, esta correlación no implica que al transformar todos los empleados a teletrabajadores aumentaría su nivel de satisfacción laboral. En la siguiente sección se incluye con mayor detalle, pero uno de los efectos negativos a nivel individual del teletrabajo es el aislamiento profesional; al transitar a un sistema de teletrabajo, el empleado puede ser afectado a nivel psicológico lo cual resulta en una disminución en la satisfacción laboral, donde el aislamiento profesional es una de estas causas. Se debe regular la implementación del teletrabajo y el horario laboral con el cual se realiza para asegurar un aumento en la satisfacción de los teletrabajadores.

3.2.2.2 Efectos Negativos

1. Disminución de *passive face time* (termino que hace referencia a la visibilidad de una persona de manera presencial, se llama pasivo ya que no requiere de una interacción

activa entre sus participantes). En 2012 se realizó un estudio para medir el impacto que generaría la menor cantidad de *passive face time* en los empleados debido al teletrabajo (MIT Sloan Management Review, 2012), una de las primeras conclusiones fue identificar que existen dos tipos de *passive face time*: el esperado y el extracurricular. La primera categoría hace referencia al tiempo destinado al trabajo o el horario laboral en si, mientras que la segunda se refiere al tiempo fuera de estos horarios, tales como los fines de semana o la llegada del empleado previo al comienzo del horario laboral. El estudio además concluyó que ambos tipos de *passive face time* eran relevantes al momento de listar las características que el empleador consideraba en la evaluación de los trabajadores, caracterizando como responsables o dedicados a aquellos con un alto nivel de tiempo esperado o tiempo extracurricular, lo cual afectaba al momento de evaluar u ofrecer beneficios. Dado que el teletrabajo remueve este tiempo, o la percepción del mismo por parte del empleador, los trabajadores se pueden ver perjudicados de manera inconsciente resultando en una perdida de oportunidades dentro de la empresa.

2. Aislamiento profesional se refiere a un estado mental en el cual el individuo tiene una sensación de estar solo o de carecer de una relación con su lugar de empleo y sus compañeros de trabajo. El teletrabajo aporta a este aislamiento al físicamente remover al trabajador de su ambiente laboral y disminuir la interacción social y profesional con el resto de los empleados. Existe una correlación negativa entre el aislamiento profesional y el desempeño laboral (Golden et al., 2008), donde el aumento en la sensación de aislamiento empeora la calidad de trabajo del teletrabajador. Adicional a lo anterior se pudo demostrar que la interacción presencial amortigua los efectos del aislamiento profesional, lo cual en consecuencia aumenta el nivel de desempeño laboral. En una encuesta realizada en 2012 a 11.383 teletrabajadores de 24 países (Reaney, 2012), el 63% consideró que el teletrabajo generaba un mayor nivel de aislamiento profesional en comparación con el trabajo presencial.
3. Dificultad en el monitoreo por parte de los empleadores a sus empleados, esto debido a no estar presentes durante el desarrollo de las actividades laborales. El problema que surge está en la definición y elección de nuevas medidas de monitoreo que permitan registrar el trabajo realizado; al estar trabajando desde el hogar, el monitoreo se puede volver intrusivo a la vida personal del empleado y resultar en una perdida de confianza hacia el empleador y la empresa. Con el aumento de teletrabajo a nivel global se han implementando nuevos sistemas de monitoreo virtual, dentro de los cuales se exige la conexión constante de la cámara y micrófono del computador u otro equipo donde se desarrolle el trabajo, mientras que otras registran las aplicaciones o sitios de internet visitados y en algunos casos toman capturas de pantalla o videos de lo que esta haciendo el teletrabajador, resultando en un monitoreo más severo y una sensación desmoralizadora de parte de los empleados al sentir que no confían en ellos (Harwell, 2020). Una encuesta realizada a 2.000 empleados realizando teletrabajo o una modalidad híbrida entre teletrabajo y presencial en 2021 (Dallon, 2021) muestra que el 43% considera el monitoreo como una violación de su confianza y 59% lo percibe como un generador de estrés y ansiedad.

4. Repercusiones en la salud física y psicológica de los empleados. Dentro de los psicológicos se encuentra el aumento de estrés y aislamiento profesional, ambos detalladas anteriormente, los cuales pueden generar enfermedades o problemas graves de salud si no son tratados adecuadamente. Los efectos en la salud física se deben principalmente a la inactividad o movimientos limitados que el trabajador realiza mientras trabaja en frente de una pantalla y por la alta cantidad de horas continuas que le dedica a esto. Sin un adecuado manejo o soluciones a estas condiciones de trabajo, existe la posibilidad de que el trabajador padezca de dolores musculares en su cuello, muñecas, hombros y espalda y las lesiones ligadas a estas (Crawford et al, 2011).

3.3 Gestión del cambio

La gestión del cambio consiste en un enfoque estructurado para lograr gestionar los aspectos individuales, de trabajadores y organizacionales al momento de implementar un cambio de manera exitosa. El objetivo detrás de este enfoque es apoyar y guiar a las personas involucradas a poder adoptar y manejar las nuevas herramientas proporcionadas por el cambio de manera fluida y organizada. Para lograr lo anterior se deben desarrollar planes de acción, mantener un alto nivel de comunicación, ofrecer capacitaciones, realizar evaluaciones respecto al impacto del cambio y lograr disminuir o eliminar la resistencia que se opone a la implementación de un cambio (ABPMP, 2019).

Existen distintos modelos de gestión del cambio, los que si bien difieren entre sí en la forma en la cual se llevan a cabo, comparten el objetivo de implementar un cambio organizacional con la menor cantidad de interrupciones y la mayor eficiencia posible. No existe un único modelo, o un modelo correcto para la implementación de un cambio, el modelo debe analizar y evaluar las características de cada empresa u organización que quiere ejecutar un cambio. Es por esto que a continuación se presentan tres modelos distintos, considerando las ventajas y desventajas que ofrece cada uno, para generar opciones de metodologías adecuadas para distintas organizaciones al momento de querer implementar un sistema de teletrabajo. Estos modelos serán desarrollados en mayor profundidad en la sección Propuesta de Metodología para la Implementación de Teletrabajo.

3.3.1 Modelo 1: Modelo de Lewin

Uno de los primeros modelos que se utilizó en la gestión del cambio fue creado por Kurt Lewin (1947), el cual se basa en la psicología humana y se centra en el cambio desde la perspectiva del empleado. En este modelo se utilizan los estados del agua para describir el cambio que se quiere implementar, se divide las siguientes tres etapas:

- 1) **Descongelamiento:** Trata el comportamiento actual, tanto de los empleados como de la organización y se identifican y evalúan los cambios que se deben realizar, porque son necesarios y cuales son los beneficios que estos pueden generar. Además de lo

anterior, se debe crear una estrategia detallada la cual indica los pasos que se deben seguir al momento de implementar el cambio. Si no se tiene clara la estrategia desde un comienzo pueden surgir problemas al momento de convencer a los empleados sobre la utilidad del cambio o problemas en la misma etapa de implementación. Lewin considera que es la etapa más difícil de las tres debido a que se desafía el *status quo* sin certeza de que el cambio genere mejoras organizacionales ni individuales.

- 2) **Cambio:** Después de haber “descongelado” a los empleados y asegurar que están dispuestos a formar parte del cambio, se pone en práctica la estrategia que previamente se había creado en la etapa anterior. Para esta etapa es fundamental mantener un nivel de comunicación constante entre los que están liderando el cambio y los empleados que están participando del cambio. Se deben resolver todas las dudas lo antes posible, ya que la falta de información o información errónea afecta de manera negativa la efectividad del cambio. Es importante escuchar los comentarios que tienen los empleados sobre la implementación en esta etapa dado que ellos son los más afectados y pueden aportar con críticas constructivas provenientes de la experiencia y no solo de la teoría.
- 3) **Re-congelamiento:** En esta última etapa se debe asegurar que los cambios previamente implementados se mantengan y se conviertan en el nuevo *status quo*, de no ser así es probable que los empleados vuelvan a la modalidad anterior y que el cambio no se ejecute de la manera planeada. Con el fin de establecer el cambio se debe proporcionar entrenamiento adicional para concretar la adaptación a la nueva modalidad, crear un canal de *feedback* para solucionar los detalles finales y ofrecer un sistema de recompensas para aquellos que se destaquen liderando o ejecutando el cambio.

3.3.2 Modelo 2: Modelo de Kotter

A diferencia del modelo anterior, el modelo de cambio propuesto por John Kotter (1995) no se centra en la perspectiva de los empleados, su foco se encuentra en generar una sensación de urgencia relacionado al cambio. Está diseñado para formar un ambiente organizacional adecuado para la implementación de un cambio y mantener un alto ritmo de eficiencia a lo largo del proceso. Se divide en ocho pasos, que se detallan a continuación, los cuales fueron derivados de ocho errores que Kotter encontró al estudiar las razones detrás de los intentos fallidos de múltiples empresas al querer implementar un cambio:

- 1) **Crear una sensación de urgencia:** Para poder implementar un cambio se necesita que aquellos que participen del cambio entiendan lo que se quiere hacer y se encuentren motivados para poder realizarlo. Junto a lo anterior, la sensación de urgencia se debe transmitir entre todos los empleados para incentivar que el cambio se realice de manera expedita y con el apoyo de quienes serán afectados.

- 2) **Crear una coalición orientadora:** Es necesario tener un grupo encargado de liderar y comunicar durante el proceso de cambio. Este grupo debería incluir trabajadores de diferentes géneros, cargos, edades y áreas de trabajo para poder conectarse con todo tipo de empleado que se encuentran en la organización.
- 3) **Crear una visión e iniciativas estratégicas:** Se debe crear una visión clara y absoluta de lo que se quiere lograr con el cambio, esto con el fin de mostrar de manera concreta el objetivo y los beneficios de la implementación. Dentro de las características comunes para una visión estratégica se encuentran: que sea simple y fácil de comunicar, flexible, alcanzable y deseable para todos los involucrados.
- 4) **Alistar un ejército de voluntarios:** Este es un conjunto de trabajadores distinto de la coalición previamente formada, en este caso no es necesario que lideren, sino que de manera voluntaria fomenten el cambio y generen la sensación de urgencia dentro de quienes aún no lo sienten. Es necesario reconocer los esfuerzos y empoderar quienes decidan formar parte del voluntariado, así se podrá aumentar la cantidad de trabajadores dispuestos a participar sin sentirse presionados.
- 5) **Remover obstáculos para habilitar la acción:** Kotter considera que la innovación no se trata de generar nuevas ideas, si no que se trata de remover los obstáculos o dificultades que impiden la realización de las ideas actuales. Los obstáculos a los que se refiere son principalmente las personas que se oponen al cambio y procesos burocráticos que frenan la ejecución expedita de la implementación planteada. Antes de poder seguir con el próximo paso se deben identificar cuales son las barreras y resolver los problemas que estos causan.
- 6) **Generar victorias a corto plazo:** A diferencia de la visión de largo plazo planteada en el tercer paso, se deben crear objetivos de corto plazo que sean logrables y demuestren un avance cuantificable. Las victorias a corto plazo o *quick wins* en ingles, funcionan para mantener la motivación dentro de los empleados y ofrecer un mayor nivel de credibilidad relacionado a los beneficios que el cambio propone.
- 7) **Mantener la aceleración:** Uno de los problemas más comunes en la implementación de un cambio es la complacencia, luego de haber logrado una cantidad razonable de victorias a corto plazo, las cuales varían para cada organización y cambio planteado, disminuye la sensación de urgencia y la motivación por finalizar la implementación de manera completa. Para evitar lo anterior se deben analizar las victorias a corto plazo anteriores y modificar las siguientes, utilizando lo aprendido para mejorar los futuros objetivos e incentivar a todos a participar de manera activa en los cambios restantes.
- 8) **Implementar cambios:** Los primeros siete pasos cumplen el rol de acelerar la necesidad del cambio, al mismo tiempo crean la base para que el cambio pueda implementarse de la mejor manera. El ultimo paso es donde se debe instaurar el cambio

y la nueva modalidad de trabajo como la modalidad oficial, esto se hace para impedir que los empleados vuelvan al comportamiento previo al cambio y puedan integrar lo aprendido a la cultura organizacional.

3.3.3 Modelo 3: Modelo ADKAR

Este modelo de gestión del cambio es conocido por distintos nombres, los más frecuentes son Modelo ADKAR o como el Modelo Prosci ADKAR. Consisten en el mismo modelo, donde ADKAR es el modelo en sí mientras que Prosci es la empresa consultora cuyo fundador, Jeff Hiatt, creó y publicó el modelo. Hiatt (2003) explica que el modelo fue creado luego de analizar mas de 700 empresas y 4.500 trabajadores que participaron en un cambio organizacional, donde encontró que el factor crucial para una implementación exitosa son las personas que forman parte de la organización y no la organización como una entidad que los agrupa. Si el cambio que se intenta implementar no es entendido y aceptado por quienes participan, no será posible ejecutarlo de manera exitosa ni permanente. El nombre del modelo, ADKAR, hace referencia a las primeras letras del nombre en ingles de cada etapa que impacta al empleado dentro del proceso de cambio, a continuación, se explica cada una:

- 1) **Awareness (Conciencia):** Respecto a las razones de porque es necesario el cambio y porque debe hacerse en ese momento. Corresponde a la fase preparatoria para el cambio.
- 2) **Desire (Deseo):** De parte de los empleados por participar y generar el cambio propuesto. Corresponde a la fase preparatoria para el cambio.
- 3) **Knowledge (Conocimiento):** Sobre el cómo se debe llevar a cabo el cambio y cuales son los pasos que se deben seguir para lograrlo. Corresponde a la fase de transición hacia el cambio.
- 4) **Ability (Habilidad):** De parte de los trabajadores para adoptar las nuevas técnicas y herramientas fundamentales que forman parte de la modalidad de trabajo impuestos por el cambio. Corresponde a la fase de transición hacia el cambio.
- 5) **Reinforcement (Reforzamiento):** De lo implementado, con el fin de mantener y reforzar el cambio organizacional sin volver a la modalidad antigua de trabajo. Corresponde a la fase de consolidación del cambio.

4. Metodología

A continuación, se presenta una tabla resumen con la metodología de trabajo a utilizar, la que posteriormente será desarrollada en sus distintas etapas.

Etapa	Acciones
Investigación	Investigación efectos del teletrabajo
	Selección de países a estudiar
	Investigación de legislación relacionada al teletrabajo
	Investigación sobre medidas efectuadas para enfrentar efectos del teletrabajo
	Elaboración de tabla comparativa
Recomendaciones	Elaboración de recomendaciones en base a efectos organizacionales
	Elaboración de recomendaciones en base a efectos individuales
Modelos de Gestión del Cambio	Elaboración de Modelo de Lewin
	Elaboración de Modelo de Kotter
	Elaboración de Modelo ADKAR
Métricas de Evaluación	Elaboración de métricas de evaluación para la implementación del teletrabajo

Tabla N° 3: Metodología de Trabajo. Elaboración Propia

4.1 Investigación

La primera parte del presente trabajo se basa en una recopilación de información a nivel nacional e internacional con respecto al teletrabajo. Para esto se investigó tanto el estado del arte del teletrabajo en Chile, lo que ha sido presentado en la sección de Antecedentes, así como los distintos efectos que genera la implementación del teletrabajo a nivel organizacional e individual, los cuales están detallados en la sección de Marco Conceptual.

Luego de haber obtenido la información esencial del estado la situación nacional y los efectos del teletrabajo, se realizará una investigación con respecto a países que han modificado leyes existentes o implementado nuevas leyes relativas al teletrabajo. El objetivo de esto es presentar realidades comparables con la situación chilena y generar recomendaciones a través de las diferencias y aprendizajes de los distintos países. Entre los países estudiados, se encuentran aquellos que implementaron leyes como consecuencia de la pandemia del COVID-19, lo que es comparable con la situación chilena. Adicionalmente se incluyen países que cuentan con una legislación previa a la pandemia, pudiendo de esta manera analizar los resultados de una implementación que no se haya visto afectada por una situación extraordinaria.

Al haber recopilado la información de los distintos países se elabora una tabla comparativa. Esta tabla compara los temas fundamentales que se incluyeron en las leyes o reformas del teletrabajo con el fin de analizar cuales no fueron incluidas dentro de la ley chilena y de que manera afectara su ausencia.

4.2 Recomendaciones

Con el propósito de poder cumplir el primero de los Objetivos Específicos del presente trabajo de título, se elabora una lista de recomendaciones para la correcta implementación de un sistema de teletrabajo. Estas recomendaciones resultan a partir del análisis de las realidades comparables y las medidas tomadas por los distintos países previamente analizados, esto con la intención de minimizar los efectos negativos del teletrabajo, tanto a nivel organizacional como a nivel individual, descritos en la sección de Marco Conceptual. Estas recomendaciones serán presentadas a expertos en el área de teletrabajo mediante entrevistas, esto para garantizar de manera cualitativa la validez del análisis realizado.

4.3 Modelos de Gestión del Cambio

Para abordar el segundo de los Objetivos Específicos y el Objetivo General, el estudiante desarrollará los tres modelos de gestión del cambio ya introducidos brevemente a este trabajo en la sección de Marco Conceptual. Estos modelos son el de Lewin, Kotter y ADKAR. En esta etapa el estudiante utilizará la información recolectada y analizada en las etapas anteriores para el desarrollo de estos tres modelos enfocados a la implementación del teletrabajo en el sector público.

La decisión de utilizar este tipo de modelamiento se debe a que permiten gestionar los aspectos individuales y organizacionales a partir de un enfoque estructurado para lograr implementar un cambio de manera exitosa. El objetivo detrás de este enfoque es apoyar y guiar a las personas involucradas en la adopción y manejo de las nuevas herramientas de manera fluida y organizada. Para lograr lo anterior se deben desarrollar planes de acción, mantener un alto nivel de comunicación, ofrecer capacitaciones, realizar evaluaciones respecto al impacto del cambio y lograr disminuir o eliminar la resistencia a la implementación de un cambio (ABPMP, 2019), todo esto se encuentra directamente relacionado al problema planteado en la sección de Justificación del Problema.

Como se ha mencionado anteriormente, estos tres modelos de gestión del cambio si bien difieren en la forma en la cual se llevan a cabo, pero comparten el objetivo de implementar un cambio organizacional con la menor cantidad de disrupciones y la mayor eficiencia posible. Es importante tener presente que no existe un único modelo o un modelo correcto para la implementación de un cambio, el modelo debe analizar y evaluar las características de cada

empresa u organización que quiere ejecutar un cambio. En la sección de Conclusiones, se incluirá un análisis de las ventajas y desventajas que proporciona cada modelo y bajo que situaciones sería recomendable utilizar uno sobre otro.

4.4 Métricas de Evaluación

Finalmente, para abordar el último de los Objetivos Específicos, el estudiante llevará a cabo la elaboración de métricas de evaluación con respecto al teletrabajo. Estas métricas se formarán en base al análisis de las recomendaciones y modelos de gestión del cambio presentados en las etapas anteriores en conjunto a las métricas ya existentes de los países estudiados. Como se mencionó en la sección de Alcances y Resultados Esperados, las métricas que se elaborarán serán teóricas dentro del marco nacional y pueden ser adaptadas para cumplir con las necesidades de cada empresa u organización en particular. En las entrevistas con los expertos en el área de teletrabajo se consultará la validez de estas métricas.

5. Propuesta de metodología para la implementación de teletrabajo

5.1 Investigación de Países

La primera parte del presente trabajo se basa en una recopilación de información a nivel nacional e internacional con respecto al teletrabajo. Para esto se investigaron los distintos efectos que genera la implementación del teletrabajo a nivel organizacional e individual lo cual se encuentra detallado en la sección de Marco Conceptual.

Luego se realizó una investigación con respecto a países que han modificado una ley existente o han implementado una nueva ley relativa al teletrabajo. Como ya se ha señalado, el objetivo es poder comparar la situación chilena y generar recomendaciones a través de las diferencias y aprendizajes de los distintos países. Al final de esta sección se incluye una tabla comparativa relativa a las distintas leyes por países y las condiciones incluidas.

5.1.1 Argentina

Entre los países investigados, Argentina es el país donde más recientemente se ha implementado una ley relacionada al teletrabajo: ley N° 27.555 y Decreto 27/2021 “Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo” (Gobierno de Argentina, 2021), que fue promulgada el 1 abril de 2021. El Artículo N°6 contenido en esta ley otorga el derecho al teletrabajador a un horario compatible con el cuidado de personas que vivan en el mismo hogar, en particular a niños menores a 13 años, adultos mayores o personas con discapacidad. Si bien otros países incluyen la posibilidad de un horario flexible para el manejo del hogar, Argentina es el único que incluye el cuidado de familia o residentes de un hogar como un derecho indiscutible del teletrabajador.

Previo a la implementación de esta ley, Argentina contaba con las leyes N°20.744 y N°25.800 “Contrato de Trabajo” y “Convenio sobre trabajo a domicilio” respectivamente, donde se incluyen las normativas necesarias para el funcionamiento adecuado de teletrabajo en el país. Argentina cuenta adicionalmente con un libro de buenas prácticas en el teletrabajo, “Teletrabajo en Argentina: Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo a distancia”, (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019); ya en el año 2011 se había elaborado el primer Manual de Buenas Prácticas en el Teletrabajo, pero este no obtuvo el alcance nacional que tuvo el libro blanco.

El libro blanco contiene información con respecto a: que es el teletrabajo, sus características, algunas de las ventajas asociadas, las posibles dificultades que genera su implementación, recomendaciones sobre como se debería manejar, información relativa a la salud y seguridad que se debe considerar para el teletrabajo en comparación con el trabajo presencial y estadísticas sobre el teletrabajo en Argentina. Las estadísticas que presenta son en base a los

resultados de una encuesta del 2017 (Encuesta de Indicadores Laborales (EIL)), y que fue dirigida al área de recursos humanos de las empresas encuestadas. Se obtuvo una muestra de 3.432.791 trabajadores de los cuales 267.826 eran teletrabajadores representando un 7,8%, pertenecientes a 1.946 empresas. Entre los resultados de la encuesta se determinó que el 78,1% de los trabajadores consideraban un aumento en su bienestar dada la conciliación entre la vida familiar y la laboral, un 51,1% asocio el incremento en su bienestar al tiempo libre y 50,7% percibe un aumento en la productividad. Un valor importante de esta encuesta es que de las 62.749 empresas que no implementan una modalidad de teletrabajo, 65,3% señalaron que el motivo se debe a que la actividad no permite o no puede ser realizada mediante el teletrabajo.

5.1.2 Colombia

En Latinoamérica, Colombia es considerado como el país líder en términos de teletrabajo. Fue el primer país en promulgar una ley sobre el teletrabajo, Ley N° 1221 de 2008 (Gobierno de Colombia, 2008), en julio del mismo año se puso en marcha para definir y regular la nueva modalidad de trabajo en el país. En 2012 creó la Comisión Asesora de Teletrabajo, la cual publicó una guía para la implementación del teletrabajo en Colombia, “Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia”. Desde su implementación en 2012 hasta el 2018 la cifra de teletrabajadores se ha cuadruplicado, pasando de 31.553 a 122.278 y la cantidad de empresas se ha triplicado, pasando 4.292. a 12.912 en el mismo rango temporal (Ministerio del Trabajo Colombiano, 2020). El documento incluye información respecto a la tecnología utilizada (y cual se debiese utilizar) y las normativas legales y jurídicas relativas al teletrabajo. Adicionalmente incluye un listado detallado de las cinco etapas que se deben seguir para la implementación correcta del teletrabajo.

Las etapas mencionadas son las siguientes:

1. **Compromiso Institucional:** En esta etapa se llega a un acuerdo de parte de la alta dirección de una empresa, marcando la voluntad y los objetivos que se llevaran acabo para su implementación.
2. **Planeación General del Proyecto:** Se debe definir el plan de ruta y las decisiones que se deben tomar para alcanzar los objetivos, además de los recursos que se consideren necesarios para esto.
3. **Autoevaluación:** Se refiere a tres puntos que se deben evaluar; el ámbito jurídico, el tecnológico y el organizacional. Se deben identificar las necesidades existentes en cada una y la forma en que se suplirán para comenzar con la implementación.

4. **Prueba Piloto:** Es aquí donde se mide la capacidad de adaptación que tienen los distintos sectores de la organización para el cambio planeado. En promedio este periodo debiese de durar entre 4 a 6 meses.
5. **Apropiación:** Esta ultima etapa consiste en adoptar el modelo propuesto de manera continua y definir las estrategias de seguimiento con el fin de modificarlo en caso de ser necesario.

El 12 de mayo del 2021, Colombia promulgó una nueva ley, Ley N° 2088 (Gobierno de Colombia, 2021) por la cual se regula el Trabajo en Casa. A diferencia de la Ley de Teletrabajo anterior, esta nueva ley surge como respuesta a la actual pandemia y regula el trabajo en casa para situaciones ocasionales, excepcionales o especiales. Dado que esta nueva ley opera en situaciones extraordinarias, no se utilizará como punto de comparación.

5.1.3 Costa Rica

Costa Rica es otro de los países que implementó una ley de teletrabajo previo a la pandemia causada por el COVID-19, Ley N° 9738 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2019), el año 2019, y permite ver de que manera el país pudo adaptarse a una situación de cuarentena y los ajustes que tuvo que realizar a la legislación existente en lugar de implementar de manera apresurada una nueva ley o normativa. En comparación a las leyes de otros países, contiene la menor cantidad de Puntos Importantes (Tabla N° 4), lo cual puede deberse a la ausencia del estrés de la pandemia. Al no contar con la urgencia de una implementación forzada ni obligatoria del teletrabajo generada por el COVID-19, materias tales como las medidas de seguridad y principalmente el derecho a desconectarse no fueron consideradas.

Previo a la implementación de esta ley, el Ministerio de Trabajo y Seguridad en conjunto con el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo desarrollaron y publicaron dos guías para la implementación del teletrabajo, una dirigida a las instituciones públicas (Ministerio de Trabajo y Seguridad de Costa Rica, 2018) y la otra a empresas privadas. Ambas fueron publicadas en 2018 y al no estar vinculadas a una ley solo sirven como una referencia y un marco técnico para la implementación del teletrabajo. Las guías plantean las siguientes etapas para una implementación adecuada del teletrabajo:

- 1) **Diseño:** Etapa de investigación. Para esta etapa se debe conformar y capacitar una comisión de distintas áreas, principalmente recursos humanos y tecnología, quienes deben elaborar un programa estratégico de implementación de teletrabajo.
- 2) **Gestión:** Etapa de implantación y gestión del programa. La comisión debe seleccionar cuales serán las áreas dentro de cuales se llevará a cabo la modalidad de teletrabajo y quienes serán los trabajadores que lo realizarán. Luego de esto se debe comunicar y

capacitar en términos del teletrabajo de manera previa a su implementación para luego iniciar formalmente la nueva modalidad de trabajo.

- 3) Evaluación:** Etapa de seguimiento y evaluación. Esta última etapa es una que se debe realizar de manera continua luego de haber implementado un programa de teletrabajo, a través de distintas métricas se debe evaluar la productividad de los teletrabajadores y el cumplimiento de los objetivos planteados en el programa. Después de cada iteración se debe reevaluar y realizar los ajustes necesarios.

En la sección de Anexos se encuentra una tabla que detalla cada una de las etapas y las acciones que se deben tomar en cada una de ellas.

5.1.4 El Salvador

El Salvador fue otro país afectado por la pandemia y cuarentena causada por el COVID-19 que se vio en la necesidad de promulgar una ley relacionada al teletrabajo. En marzo del 2020 fue aprobada la Ley de Regulación del Teletrabajo (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2020), la cual luego fue publicada e implementada en junio del mismo año. Si bien el Código de Trabajo no prohibía la realización de las labores mediante el teletrabajo, pero no existía una legislación con la cual se podía estandarizar los deberes y derechos relacionados al teletrabajo antes de la promulgación de la ley.

Los teletrabajadores cuentan con dos modalidades para realizar su trabajo: (i) Teletrabajo Conectado y (ii) Teletrabajo Desconectado; la diferencia entre estas modalidades se resume en la necesidad de conexión exigida y el horario de trabajo. En el primero caso, el teletrabajador debe encontrarse conectado durante todo su horario laboral, previamente definido, y aceptar cualquier forma de control o revisión que decida realizar el empleador. El segundo caso no se exige que el teletrabajador permanezca conectado durante su horario laboral de manera constante, pero sí debe entregar un informe al final de su jornada donde incluya los resultados de su trabajo previamente acordados.

5.1.5 España

El Ministerio de Trabajo y Economía Social junto al Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) promulgaron el Real Decreto Ley 28/2020 “Ley de Trabajo a Distancia” el 23 de octubre de 2020 (Boletín Oficial del Estado Español, 2020) con el fin de apoyar la implementación y desarrollo del teletrabajo. El motivo por el cual fue promulgada en ese momento se debe al aumento en la cantidad de empleados que adoptaron una modalidad de teletrabajo a causa de la pandemia COVID-19; hasta el 2019 menos del 10% ejercía sus labores mediante teletrabajo, mientras que para julio de 2020 aproximadamente entre el 40% y 50% de la fuerza laboral española estaba compuesta por teletrabajadores.

Los objetivos principales de esta ley son la protección de los derechos laborales de empleados como también de sus empleadores y generar conciencia nacional sobre los cambios que el gobierno esta tomando con respecto al teletrabajo. Como parte de lo descrito en la ley, se encuentran las definiciones que se utilizarán para referirse a los conceptos de teletrabajo y trabajo a distancia.

- **Teletrabajo:** “aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación”.
- **Trabajo a distancia:** “forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular”.

Bajo las normas establecidas en la ley los empleados que realizan trabajo a distancia tienen los mismos derechos y oportunidades que aquellos empleados que realizan trabajo de manera presencial, lo cual fomenta la aceptación de esta modalidad de trabajo. El teletrabajo es una modalidad voluntaria dentro del trabajo a distancia y se debe firmar un acuerdo entre el empleado y empleador que detalle las condiciones en las que se ejecutará el trabajo. A continuación, se listan los contenidos mínimos obligatorios que deben estar descritos en el acuerdo:

- Inventario de medios, herramientas y equipo necesario para el desarrollo adecuado de las funciones laborales a distancia. Incluye los materiales consumibles y muebles, detallando la vida útil de cada objeto y el periodo de renovación.
- Listado de gastos que puede incurrir el trabajador al prestar servicios a distancia y no presencial, junto a la cuantificación y forma de realización de compensación obligatoria que debe abonar la empresa al trabajador.
- Horario laboral de trabajador ejerciendo trabajado a distancia.
- En caso que el trabajador realice una modalidad de trabajo híbrida, presencial y a distancia, se debe detallar la distribución con la cual se realizará y la empresa debe proveer un centro de trabajo donde pueda desarrollar labores presenciales.
- Ubicación donde el empleado desarrollará su trabajo a distancia, escogido por quien realiza el trabajo a distancia.

- Medios de control y supervisión empresarial del trabajo a distancia.
- Instrucciones dictadas por empresa sobre protección de datos y seguridad de información específicamente aplicables en el trabajo a distancia.
- Duración del acuerdo de trabajo a distancia.

5.1.6 México

México, a diferencia de los otros países, no creó una nueva ley, si no que llevo a cabo una reforma en el Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo (Diario Oficial de la Federación de México, 2021) para incluir y adaptarse al teletrabajo, la cual se implementó a partir del 12 de enero del 2021. La definición de teletrabajador varia en este caso de lo previamente planteado en la sección de Marco Conceptual. En México se define un teletrabajador como aquel empleado que realice sobre el 40% de sus labores desde el hogar, u otro sitio que no sea propiedad de la empresa, y mediante el uso de TICs. La reforma, incluye la obligación de parte del empleador en entregar una silla ergonómica a sus trabajadores, mientras que otros países hacen mención de su utilidad no lo consideran como una necesidad.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social mexicana cuenta con 18 meses, desde la modificación a la ley para publicar la Norma Oficial Mexicana (NOM). Esta norma deberá incluir las condiciones de seguridad, sanidad y los riesgos asociados a la salud física y psicológica de las personas trabajadoras que desempeñan sus labores bajo la modalidad de teletrabajo.

Puntos Importantes/Países	Argentina	Chile	Colombia	Costa Rica	El Salvador	España	México
Año de implementación	2021	2020	2008	2019	2020	2020	2021
Empleador esta a cargo de entregar el equipo necesario a teletrabajador y de su mantenimiento	X	X	X	X	X	X	X
Seguridad digital, respecto a la información de la empresa y del empleado	X				X		X
Necesidad de aprobación escrita de ambas partes para realizar teletrabajo	X	X	X	X	X	X	X

Inclusión de cursos de capacitación para empleados previo a la realización del teletrabajo	X			X	X		X
Derecho a desconectarse	X	X				X	X
Información con respecto a la implementación del teletrabajo			X	X			
Sistemas o medidas para el monitoreo del trabajo		X				X	X
Sueldos y beneficios para teletrabajadores son igual que los otorgados a empleados presenciales	X	X	X	X	X	X	
Regulación previa al COVID-19	X		X	X			
Contiene información respecto a la higiene y seguridad necesaria para desarrollar el teletrabajo en casa	X	X			X	X	X
Reversibilidad de teletrabajo, posibilidad de volver al trabajo presencial	X	X	X				X
Empleador cubre gastos incurridos en casa por el teletrabajo de manera parcial o total (internet y servicios)	X	X	X		X	X	X

Tabla N° 4: Comparación legislaciones con respecto al teletrabajo. Elaboración Propia

5.2 Recomendaciones

A través de la información recopilada sobre las distintas normativas legales con respecto al teletrabajo, junto a la información previamente descrita en la sección de Marco Conceptual sobre los efectos del teletrabajo, el estudiante elaboró una lista de recomendaciones que se debiesen llevar a cabo para una correcta implementación del teletrabajo dentro del sector público nacional.

Las siguientes recomendaciones serán lo suficientemente generalizadas para poder ser aplicadas dentro de todo rubro perteneciente al sector público y estarán contempladas como recomendaciones bases, con esto se quiere decir que debiesen ser modificadas para satisfacer las necesidades particulares de cada empresa u organización.

Luego de haber elaborado la lista de recomendaciones, el estudiante realizó entrevistas con cuatro expertos en el área de teletrabajo para obtener una validación cualitativa con respecto a su investigación y análisis. Las personas entrevistadas pidieron no ser nombradas, por lo cual se mencionarán como “entrevistados” o “expertos” en el trabajo. Son considerados expertos debido a las investigaciones y publicaciones de distintos *papers* centrados en el teletrabajo, algunos de los cuales están enfocados en la experiencia del teletrabajo en Chile.

A continuación, se presenta un listado de las recomendaciones formuladas junto a una explicación de la manera en la cual se debiesen realizar y las respuestas de los expertos entrevistados con respecto a su validez:

- **Digitalización de información y medidas de ciberseguridad:** Uno de los primeros pasos que se debiese tomar para la implementación del teletrabajo es la digitalización del material e información necesaria para que los trabajadores puedan realizar sus labores de manera remota. De los países analizados, varios dictan que la empresa deberá pagarle el sueldo al empleado aun cuando no pueda trabajar si el motivo se debe a la falta de acceso a los materiales de trabajo. Lo anterior resultaría en un costo para la empresa ya que disminuirá la productividad y eficiencia durante este tiempo. Con el objetivo de evitar lo anterior, es preciso digitalizar todos los recursos necesarios que pueda utilizar un empleado y otorgar acceso remoto de manera previa a la transición hacia el teletrabajo.

Los expertos coinciden en la necesidad de digitalizar toda, o la mayoría, de la información de una organización, lo cual va más allá del teletrabajo. Lo anterior se debe a que el mundo es parte de una transformación digital a nivel global, lo cual afecta todos los rubros de trabajo y es una transformación que comenzó antes de la pandemia. La

necesidad de digitalizar la información es algo que se debe realizar previo a la transición a un modelo de teletrabajo, es una base para el trabajo actual y que se debiese establecer antes de comenzar cualquier tipo de cambio dentro de la organización. Aquellas empresas que tomaron la iniciativa de digitalizar de manera previa a la pandemia se encuentran en una situación ventajosa en comparación a la cual se encuentran aquellos que se vieron forzados a implementar esto para iniciar con el teletrabajo.

- **Dentro del modelo para la implementación de un sistema de teletrabajo se debe incluir consideraciones sobre la salud física y mental de teletrabajadores.** Como fue detallado en la sección de Marco Conceptual, la transición de una modalidad de trabajo presencial a una de teletrabajo trae consigo riesgos relacionados a la salud de los trabajadores. El marco legal chileno hace mención a los temas de higiene y seguridad laboral para el teletrabajo, pero no se incluye como se debería responder a situaciones relacionadas a la salud. Estos riesgos se pueden dividir en psicológicos y físicos, a continuación, se encuentran las recomendaciones para tratar cada uno.
 - **Salud psicológica.** Debido al cambio implementando, los nuevos teletrabajadores pueden sufrir de trastornos de estrés y aislamiento profesional (Reaney, 2012; Dallon, 2021), los cuales pueden agravarse y causar algún grado de depresión si no es monitoreado ni tratado. La manera de la cual se debiesen amortiguar estos efectos es mediante la comunicación constante y de preferencia que se lleve a cabo de manera presencial (Golden, 2008). Al crear canales de conversación entre el teletrabajador y la empresa y otro entre trabajadores, se puede mitigar el nivel de estrés y el aislamiento profesional y social. Idealmente se debiese crear un canal con especialistas de salud o en su defecto con el área de recursos humanos para medir los efectos psicológicos causados por la transición.
 - **Salud física.** México es el único país, de los analizados, que hace mención a la salud física de sus teletrabajadores en su ley, en particular hace mención a la importancia de la ergonometría. Al no presentar información sobre las medidas que se debiesen considerar para la realización del teletrabajo en el hogar, el empleado puede resultar con lesiones corporales (Crawford et al, 2011). Con el objetivo de mitigar estas lesiones, la empresa debiese ofrecer sillas ergonómicas, aquellas que son elaboradas para el uso continuo sin causar molestias, y recomendaciones sobre medidas que puede ejecutar el trabajador de manera personal para reducir daños; las recomendaciones debiesen considerar tiempos breves de desconexión con el cual el trabajador podrá descansar su visión y mover el cuerpo para evitar lesiones por sedentarismo, estos descansos pueden incluir ejercicios opcionales para ejercitar las articulaciones en las muñecas, hombros y cuello.

Las respuestas obtenidas con respecto a la salud de los teletrabajadores fueron principalmente con respecto a la salud psicológica y en cuanto a la física la respuesta

común fue el deber de la jefatura de incentivar el movimiento y evitar el sedentarismo de sus trabajadores. En cuanto a la salud psicológica, consideraban que era un tema altamente importante y que debía ser monitoreado y cuidado. El aislamiento y desmotivación profesional fueron los problemas en común a los que llegaron los entrevistados, y sus recomendaciones de como enfrentar esto son similares a los elaborados por el estudiante: canales de comunicación entre el teletrabajador y su jefatura, canales de comunicación con el área de recursos humanos y encuestas realizadas de manera periódica para obtener resultados generales sobre la salud de toda la fuerza laboral ejerciendo bajo la modalidad de teletrabajo.

- **Modificación de modalidad de trabajo en función a metas y objetivos.** Lo anterior hace referencia a la manera con la cual la empresa registra los avances en las tareas laborales que debe cumplir un empleado, el cual habitualmente se medía en base al cumplimiento del horario laboral. El teletrabajo ofrece la modalidad de un horario flexible donde el trabajador puede modificar su horario laboral mientras cumpla con sus tareas, aún así no se libera por completo de su horario previo y debe permanecer conectado durante este periodo. Al trabajar desde el hogar se deben considerar los factores externos de la empresa que puedan afectar la productividad de un empleado, la principal siendo la necesidad de equilibrar su vida laboral con su vida familiar (Gajendran & Harrison, 2007). Argentina considera esto dentro de su ley de teletrabajo al ofrecer prioridad en la elección del horario flexible para aquellos trabajadores que vivan con niños, adultos mayores y personas con discapacidad. Si los teletrabajadores funcionan en base a metas y objetivos, podrán distribuir su tiempo para lograr el balance entre lo familiar y laboral sin perjudicar el otro, es importante notar que para lograr esto el trabajador debe contar con un alto grado de autonomía e independencia.

El trabajo en función de metas y no por un horario fue una recomendación que los cuatro entrevistados consideraron como una oportunidad de cambio valiosa que generaba el teletrabajo al eliminar el tiempo en el cual un empleado no tiene trabajo que realizar, pero debe cumplir con su horario, pero la cual no se debe establecer como el formato definitivo de trabajo. La primera razón se debe a que, al no existir un horario definido, los trabajadores podrían sobrepasar el límite de 44 horas semanales en el sector público y 45 horas semanales en el sector privado debido a que no existiría un sistema de control con respecto a las horas que trabajan. La segunda razón que mencionan es que actualmente una modalidad de trabajo en función de metas solo funcionaría en el sector privado y no el público, esto dado que según la Ley N° 18.834 la duración del horario laboral para un funcionario público debe ser de 44 horas. Lo anterior implica la necesidad de una modificación en esta ley para poder sustituir el horario laboral existente.

- **Evitar métodos de monitoreo intrusivos.** En el Marco Conceptual se describen algunos de los distintos métodos existentes para el monitoreo del trabajo (Harwell, 2020), dentro de los cuales existen varios que se consideran intrusivos dentro de la vida personal del empleado y que pueden generar una violación de su privacidad. De la Tabla N° 4 se puede notar que solo tres países hacen mención a estas medidas de monitoreo en sus leyes de teletrabajo, Chile es uno de estos países pero simplemente

menciona que se deben indicar con claridad cuales son estas medidas y no elabora restricciones en base a ellas. Uno de los efectos negativos del teletrabajo es la pérdida de confianza entre el empleado y su empleador, por lo cual es esencial que las medidas de monitoreo que se utilicen sean aceptadas por ambas partes y que el trabajador no sienta temor al querer descansar ni sentir presión y ansiedad por estar bajo supervisión constante (Dallon, 2021).

Todos los entrevistados estaban de acuerdo con la necesidad de un sistema de monitoreo para el teletrabajo, la cual debía ser distinta al monitoreo presencial. Intentar simular el monitoreo presencial al estar bajo una modalidad de teletrabajo se vuelve intrusiva, ya que, las jefaturas no pueden observar el trabajo que están realizando sus empleados sin exigir que enciendan sus cámaras del computador o que estén compartiendo sus pantallas de manera constante. Estas acciones afectan de manera negativa la confianza que existe entre el trabajador y la empresa, por lo cual consideraron la necesidad de implementar sistemas nuevos de monitoreo para el teletrabajo. El método propuesto es similar a el trabajo en función a objetivos, una recomendación ya explicada anteriormente, en el cual se pide de manera periódica el cumplimiento de ciertos objetivos o resultados para asegurar que se este cumpliendo con el trabajo. Lo anterior debiese ir acompañado de breves reuniones con el teletrabajador como un sistema de monitoreo al estado del trabajador y no solo su trabajo. La conclusión final que se obtuvo en base a sus respuestas fue que no existe un sistema único de monitoreo que emplear y las organizaciones tienen mucho que aprender aún, el teletrabajo sigue siendo un modelo de trabajo muy novedoso como para obtener una única respuesta.

- **Las reuniones o llamadas virtuales se deben restringir a lo necesario.** La comunicación con los trabajadores es crucial y no se debiese perder; al pasar de un modelo de trabajo presencial a uno remoto se pierden varias instancias de comunicación verbal, las cuales habitualmente son reemplazadas por mensajes digitales (correo, mensajería instantánea) o videoconferencias. El problema que surge con el abuso de las videoconferencias es la pérdida de tiempo y productividad de los trabajadores, dado que cuando uno participa en una llamada de ese estilo debe concentrarse en eso y no en sus otras tareas. Se debe discernir entre que información se debe hacer mediante una videoconferencia y cuales se pueden dejar para mensajería digital. Al crear un sistema de medición de prioridad o importancia de los mensajes que se quieren transmitir se puede reducir el tiempo en reuniones adicionales y organizar de mejor manera el horario de trabajo.

- **Se deben crear cursos o programas de capacitación para la nueva modalidad de trabajo.** No se puede realizar un cambio a gran escala, como la implementación del teletrabajo, sin realizar una serie de capacitaciones de tanto las habilidades individuales como organizacionales necesarias para lograr una implementación adecuada (ABPMP, 2019). Dentro de las habilidades organizacionales se encuentra el manejo de TICs que deben utilizar tanto los trabajadores que están realizando teletrabajo como aquellos que no, se deben ofrecer las mismas oportunidades de aprendizajes y beneficios a todos los empleados. Con el objetivo de lograr esto se deben ofrecer cursos internos o

contratando servicios externos para garantizar el aprendizaje y el uso adecuado de las nuevas herramientas. De la Tabla N° 4 se puede observar que cuatro países, Argentina, Costa Rica, El Salvador y México, incluyen la necesidad de cursos de capacitación en sus leyes, adicionalmente se dicta que estas capacitaciones no deben perjudicar ni sobre exigir al teletrabajador mientras cumple sus otras funciones del trabajo. En las habilidades que deben aprender a nivel individual los trabajadores esta la autonomía y gestión personal del trabajo, deben poder rendir de la misma manera que lo hacían presencialmente sin ser afectados por las distracciones del hogar. La empresa puede ofrecer espacios de conversación para que los trabajadores comenten de que manera están distribuyendo su tiempo y ofrecer recomendaciones o comentarios entre ellos.

- **Modelo de teletrabajo híbrido.** La implementación de un sistema de teletrabajo genera efectos negativos y positivos para el empleado. Dentro de los positivos se encuentra la posibilidad de poder desempeñar sus labores desde cualquier ubicación que cumpla con los requerimientos básicos, tales como conexión a internet y electricidad, pero al no trabajar presencialmente la interacción entre el empleado y su empleador disminuye, lo cual puede afectar la manera en que se percibe al teletrabajador (MIT Sloan Management Review, 2012) o generar una disminución en el nivel de satisfacción y desempeño laboral (Golden et al., 2008). Al ofrecer la opción de realizar un modelo de trabajo híbrido entre el teletrabajo y el trabajo presencial, el empleado puede obtener los beneficios que ofrece cada uno y al mismo tiempo minimizar sus desventajas. De la Tabla N° 4 se desprende que Chile, al igual que otros países, incluyen la opción de modificar la modalidad de trabajo entre presencial y a distancia en sus leyes; las condiciones para un modelo híbrido dentro del contexto público nacional ya existen, lo restante es que las empresas lo fomenten e implementen.

La ventaja que ofrece un modelo híbrido de teletrabajo fue validada por todos los expertos dado que ofrece una disminución en costos de transporte, una mejora en el equilibrio de la vida laboral con la personal, las oportunidades de aprendizaje que genera en las áreas de creatividad y coordinación y la disminución en el aislamiento profesional que puede generar el teletrabajo. Sin embargo, encontraron posibles dificultades asociadas esto que deben ser solucionadas por cada organización antes de emplear el cambio: manejo de la logística con respecto a quienes deben estar trabajando presencialmente y en que momento, evitar posibles conflictos que se puedan generar entre los teletrabajadores y los trabajadores presenciales, generar una necesidad de trabajar presencialmente, el último punto se refiere a la necesidad de las jefaturas de demostrar que el trabajo que están realizando de manera presencial es distinto, y finalmente no puede ser realizado de manera remota y finalmente asegurar que todos los trabajadores que tengan la posibilidad de teletrabajar puedan hacerlo bajo las mismas condiciones y que su rendimiento no se vea afectado por trabajar de manera remota.

- **Crear un canal para *feedback*.** Al implementar un cambio a nivel organizacional se deben tomar distintos pasos, los cuales se encuentran detalladas en la próxima sección. Dado que no es un cambio menor se espera que se generen dudas sobre el correcto funcionamiento, al revisar la Tabla N° 4 se puede notar que en varios países las leyes

son recientes y en la mayoría de los casos no existía información previa para la transición a un modelo de teletrabajo. Es fundamental generar un canal por el cual los teletrabajadores puedan ofrecer *feedback* o comentarios de mejora con respecto a la implementación, esto se puede hacer mediante TICs por temas de facilidad o de manera presencial si la modalidad es híbrida, lo cual mitigaría los efectos de aislamiento social y profesional. Puede ser llevado a cabo mediante encuestas, entrevistas, *focus groups* o canales anónimos. Este canal debe asegurar no generar tensión o temor dentro del empleado para que pueda entregar comentarios con sinceridad y evaluar la transición adecuadamente.

El *feedback* fue la recomendación con el mayor nivel de aprobación y validación de parte de los entrevistados. Para cualquier cambio que se quiera emplear es necesario generar un canal de comunicación entre los que experimentan el cambio y aquellos que lo están gestionando. Sin este canal se dificulta descubrir cuales son los problemas reales que suceden y no solo los teóricos o esperados. Al disminuir el contacto presencial disminuye el *feedback*, por lo cual los expertos recomiendan que las organizaciones generen espacios e instancias de *feedback* para mitigar esta disminución. Otra recomendación que ofrecen para estos canales es la segmentación de respuestas de sus trabajadores, dado que la transición es novedosa es crucial entender todas las dificultades o problemas que enfrentan los trabajadores y una vez obtenidas estas respuestas generar soluciones, no solo analizar los datos.

5.3 Modelos de Gestión del Cambio

Utilizando lo analizado de distintos países respecto a la implementación del teletrabajo en conjunto a las recomendaciones previamente planteadas, se realiza la creación de los tres modelos de gestión del cambio presentados en la sección de Metodología como alternativas de metodologías para la implementación y desarrollo de un sistema de teletrabajo eficiente dentro del sector público nacional. Debido a que el cambio que se quiere implementar es el mismo, varios pasos de los modelos son similares, es mediante las ventajas y desventajas que se presentan en la sección de Conclusiones que una organización debe escoger el modelo que más adecuado para adoptar y adaptar a sus necesidades.

5.3.1 Modelo 1: Modelo de Lewin

A continuación, se desarrollan las etapas que se deben seguir para la implementación del teletrabajo según el Modelo de Lewin, seguido por las ventajas y desventajas del mismo.

- 1) **Descongelamiento:** El *status quo* existente en relación al trabajo consiste en un formato de trabajo presencial. El desafío es modificar ese *status quo* para implementar una modalidad de teletrabajo. Lo primero que se debe hacer es explicar porque es

necesario este cambio organizacional y cuales son los beneficios asociados al adoptar este cambio.

- a. La **necesidad** se debe a las limitaciones y restricciones impuestas y existentes con respecto al desplazamiento, aforo máximo permitido en de un espacio cerrado y las medidas sanitarias que ha implementado el gobierno de Chile para disminuir el nivel de contagios relacionados al virus COVID-19. Debido a lo anterior, se ha dificultado o en ciertos casos impedido el acceso a los espacios físicos de empleo, por lo cual se han tenido que tomar medidas de teletrabajo de manera abrupta que funcionan como soluciones temporales y no presentan el nivel de productividad esperado o alcanzable. Utilizando el Modelo de Lewin se puede crear una estrategia para una implementación adecuada que minimice la pérdida de productividad y cumpla con las restricciones gubernamentales (Gobierno de Chile, 2021).

- b. Los **beneficios** de implementar un modelo de teletrabajo deben ser presentados a los trabajadores en esta etapa. Entre los beneficios para el trabajador se encuentra una mejora entre el equilibrio de la vida laboral con la vida familiar, disminución de costos asociados a la movilización, posibilidad de un horario flexible e inclusión de trabajadores con discapacidades físicas o psicológicas. Algunos beneficios a los que podrá acceder la organización son la reducción de costos asociadas a la infraestructura, posibilidad de contratar trabajadores alrededor del mundo.

- c. La **estrategia de implementación** que se debe utilizar. Lo primero que debe hacer la organización es asegurar que se cumplan los requisitos previos a la implementación de teletrabajo consistentes en: un análisis y selección de las labores que se pueden realizar de manera remota, la digitalización de los materiales necesarios para llevar a cabo las labores previamente seleccionadas, contar y equipar con la infraestructura computacional adecuada para quienes deban utilizarlo y la definición de las métricas que se utilizaran para la evaluación de la implementación.

El paso posterior a eso sería capacitar a los trabajadores con respecto a las herramientas de comunicación y los cambios que se hayan realizado en la forma de realizar su trabajo. Se debe dejar explícito que existirá un canal de apoyo y ayuda constante para facilitar la transición y un sistema de evaluación y recompensas para quienes mejor se adapten al cambio, esto se hace con el fin de incentivar el cambio.

- 2) **Cambio:** Luego de haber alterado el *status quo* y explicar el razonamiento detrás de la necesidad de implementar la transición es momento de poner en practica la estrategia previamente planteada hasta lograr finalizar el cambio.

- a. Es esencial mantener un alto nivel de **comunicación** a través de la organización. Esta comunicación se debe realizar de manera constante, pero cada vez disminuyendo la frecuencia y el tiempo destinado a aquello. Al comienzo su función debe ser la resolución de dudas importantes o cruciales respecto al cambio en la modalidad del trabajo, las que no fueron resueltas durante los periodos de capacitación, para luego servir principalmente para demostrar el apoyo que existe entre el empleado y el empleador.
- b. Durante el periodo de cambio se deben habilitar canales para entregar **feedback** sobre la transición. Los teletrabajadores deben sentirse cómodos con entregar críticas sobre los cambios ejecutados y no ser discriminados por hacerlo. El *feedback* en esta etapa ayudará a resolver los problemas que no se pudieron predecir en la etapa de diseño teórico de la implementación.

3) Re-congelamiento: En esta etapa final se debe asegurar que la implementación de teletrabajo se mantenga bien recibida por los trabajadores y forme parte del nuevo *status quo* organizacional.

- a. Los canales previamente establecidos para el *feedback* deben seguir en funcionamiento ya que pueden surgir inquietudes o quejas en cualquier momento y estas deben ser resueltas de manera inmediata. La implementación de un sistema de reconocimiento o recompensas en la organización evitará que disminuya la participación en la modalidad de trabajo. Posibles recompensas pueden ser prioridad al momento de querer modificar el horario (horario flexible), mejorar el equipo computacional que utilicen, facilitar la toma de vacaciones o la posibilidad de trabajar en espacios distintos al hogar.
- b. En este momento se espera que los trabajadores realizando teletrabajo no requieran de capacitaciones a menos de que se desee modificar el modelo de trabajo. Si bien no siempre es el caso, existen aquellos trabajadores que requieren de capacitación adicional a la entregada en la etapa de cambio y esta debe estar disponible para ellos. La carencia de sistemas de ayuda en esta etapa puede generar rechazo al teletrabajo e incitar un retroceso forzado devuelta a la modalidad presencial.

La ventaja principal que ofrece el Modelo de Lewin radica en su simplicidad. A diferencia de los otros modelos de gestión del cambio propuestos, este tiene la menor cantidad de pasos a seguir lo cual lo convierte en un modelo simple de entender y ejecutar. Este modelo se centra en el cambio desde la perspectiva del trabajador, quienes durante la transición a una modalidad de teletrabajo son aquellos más afectados por los cambios que deben implementar en la forma de desarrollar su trabajo. A pesar de ser uno de los primeros modelos de gestión del cambio no ha perdido relevancia debido a lo anterior y por tener su base en la psicología

comportamental, la cual se mantiene relativamente constante dentro de toda persona sin importar el paso del tiempo.

Si bien la simplicidad del modelo constituye una ventaja, también puede ser considerada una desventaja debido a que ignora pasos intermedios en la implementación del cambio que podrían ser relevantes en determinadas situaciones.

Una segunda desventaja que presenta este modelo está vinculada a la etapa de re-congelamiento, principalmente en el área tecnológica, creando un nuevo *status quo* y que podría eventualmente ignorar nuevos desarrollos.

5.3.2 Modelo 2: Modelo de Kotter

A continuación, se presentan las etapas que se deben seguir para la implementación del teletrabajo según el Modelo de Kotter, seguido por las ventajas y desventajas del mismo.

- 1) **Crear una sensación de urgencia:** La sensación de urgencia fue creada de manera natural debido a la pandemia del COVID-19 y las restricciones gubernamentales. Lo adicional es la urgencia en mejorar el sistema y adoptarlo de manera adecuada para la salud mental y productividad de los trabajadores.
 - a. Dentro de las **oportunidades** que presenta la implementación de teletrabajo, se encuentra la posibilidad de expandir el mercado de reclutamiento al no depender de su ubicación física. Reducción de costos inmobiliarios debido a que los trabajadores realizan sus funciones en espacios no otorgados por la empresa.
 - b. Conversaciones con trabajadores involucrados directa e indirectamente con el teletrabajo. Es necesario entender que necesitan y las razones de porque es urgente para ellos este cambio.
- 2) **Crear una coalición orientadora:** Es fundamental contar con un conjunto de empleados que puedan liderar y guiar el cambio. Los líderes deben poder trabajar en equipo y contar con el conocimiento necesario para resolver dudas. Debido a que la implementación es tecnológica se debe contar con el apoyo del área de TICs de la empresa dentro de la coalición. La coalición de líderes debe poder identificar cuales son las áreas que requieren de un mayor nivel de apoyo para la transición. Al momento de formar la coalición es recomendable incluir una variedad de empleados teniendo presente: su edad, genero, tiempo en la empresa, cargo y área.

- 3) **Crear una visión e iniciativas estratégicas:** Es importante definir cual es el objetivo final que se quiere lograr con la implementación del teletrabajo. En si, el teletrabajo es un cambio que afectará toda la organización, esto hace fundamental que este asociado a una visión a largo plazo. Se debe definir si el teletrabajo será permanente o si se utilizará un modelo híbrido en el futuro. Luego de haber definido la visión final, se debe proponer una estrategia generalizada de las iniciativas y pasos necesarios con los cuales se puede alcanzar el objetivo.
 - a. La coalición previamente construida debe poder explicar la visión en no más de cinco minutos, asegurando que el mensaje sea claro y conciso. Debe ser un mensaje concreto y aterrizado, con el fin de ser alcanzable para los trabajadores y deseable para todos quienes estén involucrados.

- 4) **Alistar un ejercito de voluntarios:** Con la visión establecida se debe invitar a los trabajadores a que formen parte de un “ejercito” de voluntarios, ellos deben comunicar e incentivar la adopción del cambio desde una relación pareja con el resto de los trabajadores. La diferencia que existe con la coalición es que ellos intentan persuadir e incentivar desde una posición de liderazgo, lo cual puede causar rechazo de aquellos trabajadores que consideran la transición como una obligación. La organización debe reconocer los esfuerzos logrados por los voluntariados de manera pública, aumentando con ello la aceptación de aquellos trabajadores que permanecían con dudas. Es importante que los voluntarios y la coalición mantengan comunicación constante y se apoyen durante el proceso de cambio.

- 5) **Remover obstáculos para habilitar la acción:** No se puede ignorar que el cambio a una modalidad de teletrabajo depende de los trabajadores y su disposición por adoptar un nuevo modo de trabajo y participar en el entrenamiento necesario para utilizarlo. Dicho lo anterior, no todos los trabajadores estarán de acuerdo con la implementación y serán ellos los obstáculos más desafiantes. Es necesario que la coalición y los voluntarios se comuniquen con estas personas y entiendan las dudas y/o problemas que tienen respecto al teletrabajo logrando presentar soluciones e incentivarlos a participar activamente de la transición. Las personas no son el único obstáculo, la empresa debe asegurar que la visión estratégica y las iniciativas correspondientes cumplan con lo establecido en el Código de Trabajo.

- 6) **Generar victorias a corto plazo:** Este modelo solo ofrece una visión a largo plazo de lo que se espera lograr con la implementación del teletrabajo, lo podría no ser suficiente para mantener la sensación de urgencia creada en un inicio. Sin objetivos de corto plazo que sean logrables, la visión se convierte en un ideal inalcanzable. El cumplimiento de estos objetivos de corto plazo debe ser comunicado a todos los que participan, concretando el avance que se logre en función de la visión final. La digitalización de documentos, creación e implementación de programas de capacitación y luego fijar una cantidad o porcentaje de empleados que pueden realizar trabajo remoto sin complicaciones son ejemplos de objetivos alcanzables en el corto plazo.

- 7) **Mantener la aceleración:** En la etapa anterior se crearon victorias a corto plazo, las que generan una sensación de confianza en la implementación, pero al mismo tiempo generan una sensación de complacencia. El error más frecuente, según Kotter, al momento de implementar un cambio se encuentra en la sensación de complacencia que se describe previamente. Se deben analizar los objetivos a corto plazo que fueron creados y utilizarlos como base para la creación de nuevos objetivos, recibir comentarios o críticas constructivas respecto al proceso hasta ese momento con el fin de elaborar propuestas de mejora. En esta etapa la coalición y voluntarios deben comunicar lo aprendido y los pasos a seguir a todos los trabajadores involucrados, volviendo a capturar e incitar su participación.

- 8) **Implementar cambios:** La sensación de urgencia, que partió de la necesidad generada por las restricciones gubernamentales implementadas para disminuir la propagación del virus COVID-19, resultó en que trabajadores hayan considerado el teletrabajo como una modalidad temporal que cumpliría su objetivo con el fin de la pandemia. Mediante modificaciones en servicios y funciones internas que previamente no se consideraron en la implementación del trabajo a distancia, tal como la inclusión de pruebas de teletrabajo al momento de contratar nuevos empleados, acompañado por reconocimiento en la red interna de los beneficios que se obtuvieron mediante el teletrabajo, se debe instaurar el teletrabajo como una herramienta fundamental de la organización.

Dentro de las ventajas del Modelo de Kotter se destaca la importancia que le otorga a la creación y mantenimiento de una sensación de urgencia para implementar el cambio propuesto, este es un factor favorable en términos de la implementación ya que entrega la oportunidad de resolver los problemas que se hayan generado en la fase de implementación del modelo de teletrabajo de manera expedita. La inclusión de la mayor cantidad de participantes en el cambio posible es otra de las ventajas asociadas a este modelo, al incentivar a tantas personas se reduce la dificultad de quienes lideran el cambio en alcanzar a cada trabajador. Con una alta cantidad de voluntarios en la implementación del teletrabajo existe una menor necesidad de parte de la organización en capacitar o resolver dudas, esto porque serán los voluntarios que se encargarán de hacerlo.

La sensación de urgencia que se genera también puede ser considerada una desventaja, esto por que el énfasis en la urgencia de implementar el cambio no se conjuga con un plan altamente detallado con respecto a las medidas que se deben tomar. El modelo no hace referencia al impacto que causa el cambio para los trabajadores. Los efectos negativos que puede causar la implementación del teletrabajo, explicados previamente en este trabajo, demuestran la razón por la cual es crucial considerar como el cambio afecta a los trabajadores y no solo la organización.

5.3.3 Modelo 3: Modelo ADKAR

A continuación, se presentan las etapas que se deben seguir para la implementación del teletrabajo según el Modelo ADKAR, seguido por las ventajas y desventajas del mismo.

- 1) **Awareness (Conciencia):** Actualmente el razonamiento de porque se debe implementar el teletrabajo es de conocimiento general y se debe a la pandemia de COVID-19 y las restricciones gubernamentales establecidas que dificultan o impiden el trabajo presencial.
- 2) **Desire (Deseo):** Al generar conciencia entre los trabajadores sobre la necesidad de implementar la transición se incentiva también la participación en el cambio. Al presentarle las ventajas personales que los trabajadores obtienen con la modalidad de trabajo a distancia se puede generar el deseo de ellos en participar. Entre los beneficios más directos se destacan los siguientes: mejora en el equilibrio de la vida laboral con la personal, reducción de costos y tiempo de transporte y la posibilidad de horario flexible.
- 3) **Knowledge (Conocimiento):** En esta etapa se deben generar las capacitaciones necesarias relacionadas al uso de las herramientas de comunicación y trabajo a distancia. Adicionalmente se debe presentar un mapa de acción a aquellos trabajadores que serán afectados por el cambio, en el cual se detalle la manera en que su modalidad de trabajo será modificada y los pasos a seguir para realizarlo eficientemente.
- 4) **Ability (Habilidad):** Para asegurar que los trabajadores presenten las cualidades necesarias para realizar el teletrabajo se deben implementar las capacitaciones que fueron previamente elaboradas. Como ya fue mencionado en el punto anterior, las capacitaciones deben estar centradas en TICs. Los trabajadores deberán adoptar los nuevos medios de comunicación virtual y manejar tanto el equipo computacional como los programas o materiales digitales.
- 5) **Reinforcement (Reforzamiento):** Luego de haber ejecutado de manera inicial y adecuada la transición al teletrabajo se debe reforzar su importancia y el impacto positivo que generó. Similar al primero modelo, aquí es recomendado celebrar a quienes hayan destacado en el proceso y adaptación al cambio, ya sea por su eficiencia en la adopción de la modalidad de trabajo a distancia o debido al uso de canales de *feedback* para reportar los problemas y proponer soluciones. Con el objetivo de incentivar que se mantenga el teletrabajo se pueden mostrar las ventajas cualitativas (obtenidas a través de comentarios y encuestas de trabajadores) y las cuantitativas (comparando resultados de años anteriores durante el mismo periodo). Incentivos de mediano plazo son establecer que el teletrabajo será la modalidad de trabajo para futuros proyectos que se desean llevar a cabo en la organización.

El modelo genera un listado claro de objetivos que se deben cumplir para efectuar una implementación eficiente del cambio, facilitando con esto la evaluación del progreso que se va logrando en cada etapa planteada. Cada etapa en el modelo funciona para diagnosticar cuales son obstáculos a los que se enfrenten los trabajadores al momento de implementar la transición y busca solucionarlos antes de continuar con la siguiente etapa. Debido a su enfoque personal y no organizacional, el obstáculo central que percibe el modelo es la resistencia al cambio de parte de los trabajadores: la que se logra reducir o eliminar durante las tres primeras etapas del modelo. A diferencia de los dos modelos elaborados previamente, el Modelo ADKAR ofrece un enfoque practico orientado a la implementación del teletrabajo. Este enfoque facilita la comprensión y recepción del modelo al aterrizar los cambios que se deben implementar.

Al enfocar el cambio mayoritariamente en las personas que experimentan los efectos del cambio y no la organización, no es frecuentemente utilizado en cambios a gran escala. Esto puede presentar un problema para el teletrabajo dependiendo de la cantidad de trabajadores que harán la transición a un sistema de trabajo a distancia. A pesar de centrarse en los trabajadores, este modelo no considera la importancia del liderazgo en el cambio. Una transformación digital requiere de líderes que pueden guiar la transición e incentivar a los trabajadores que lo siguen sobre los beneficios y utilidad practica de esta transformación. No presenta la necesidad establecer una visión para el largo plazo con respecto al cambio, lo cual se ve reflejado en que este modelo logra establecer la implementación, pero no propone pasos para las correcciones o modificaciones necesarias dentro de la organización para el futuro del teletrabajo, principalmente avances en el área de TICs.

5.4 Métricas de evaluación de metodología e implementación

Para la evaluación de la efectividad de la metodología seguida e implementación del teletrabajo se proponen distintas métricas que podrán ser utilizadas por organizaciones publicas al momento de querer medir el nivel de avance en la transición de modelo de trabajo. No obstante, el alcance de estas métricas no es más que el planteamiento de posibles alternativas de medición; los criterios específicos respecto al éxito o fracaso dependen de cada organización que decida utilizarlos y el modelo de gestión de cambio que decidan emplear.

Una vez elaboradas las métricas, se realizaron entrevistas a expertos en el área de teletrabajo, mencionados en la sección de Recomendaciones. Estas entrevistas validaron el uso de estas métricas y detallaron la importancia relativa que tienen en comparación con las otras.

- 1. Encuestas:** Los más afectados por la implementación de un sistema de trabajo a distancia son los empleados que deben desarrollar sus funciones laborales mediante el teletrabajo cuando previamente lo realizaban de manera presencial. Dicho eso, son ellos quienes tienen la experiencia real de la implementación y los cambios propuestos, por lo cual pueden ofrecer criticas, comentarios de mejora y sugerencias sobre como consideran que la transición esta siendo realizada. Las encuestas también sirven como

una métrica para la evaluación personal del estado de cada trabajador. A continuación, se presentan posibles temáticas que podrían ser utilizadas para la elaboración de encuestas y ejemplos de preguntas que pudiesen ser incluidas:

- a. Encuestas sobre capacitaciones:** En las recomendaciones y los modelos de gestión del cambio se menciona la importancia de realizar cursos de capacitación para los empleados, es importante que la empresa pueda mantener un registro de su eficacia. Los empleados deben poder evaluar el nivel de dificultad, la disponibilidad del material de estudio, la comprensión de los contenidos y si estas capacitaciones están generando un grado de sobrecarga o sobre exigencia laboral.
- i. “¿Considera que luego de haber realizado las capacitaciones podrá desarrollar todas sus labores mediante teletrabajo sin problema?”
 - ii. “¿Cuáles fueron las áreas en las que mayor dificultad, en términos de comprensión, tuvo durante sus capacitaciones? ¿Considera necesario capacitaciones u otro medio de refuerzo en estas áreas?”
- b. Encuesta sobre carga laboral:** Al realizar esta transición es habitual que los empleados sientan una diferencia en su carga laboral o responsabilidades, adicionalmente deben encontrar la manera de balancear la vida laboral con la vida familiar. En estas encuestas los empleados deben poder reportar su percepción respecto a como el cambio les ha afectado en términos de estrés, cumplimiento de tareas y manejo del hogar.

Las encuestas deberían incluir a los teletrabajadores y trabajadores presenciales, esto con el objetivo de medir las diferencias que perciben todos los trabajadores con respecto a su nivel de carga laboral y la manera en la cual se puede tratar. Sería útil incluir preguntas sobre las ventajas o desventajas que sienten los trabajadores al existir un modelo de teletrabajo y asegurar que todos pueden aprovechar las ventajas mencionadas.

- i. “¿Luego de haber migrado a un sistema de teletrabajo, como considera que ha sido afecta su carga laboral? Si considera que ha aumentado (o disminuido), detalle en que forma ha sentido esto.”
- ii. “¿Considera que realizar sus actividades laborales mediante teletrabajo genera ventajas (desventajas) con respecto al cumplimiento de sus tareas?”

- c. Encuesta sobre salud:** Los efectos negativos del teletrabajo demuestran el impacto que puede tener el teletrabajo en la salud de los empleados. Al realizar encuestas el empleador puede verificar como el teletrabajador percibe estos efectos y generar cambios para mitigarlos. Mediante encuestas o entrevistas, el empleado puede expresar de manera concisa de que manera le ha afectado el aislamiento profesional y posibles molestias corporales ligadas al teletrabajo.

Las preguntas pueden ser basadas principalmente en los efectos psicológicos que han sentido debido al teletrabajo, tanto como el aislamiento profesional o el posible aumento en los niveles de estrés en comparación con su trabajo presencial.

- i. “¿Ha notado un cambio en sus niveles de estrés luego de haber trabajado por X semanas bajo la modalidad de teletrabajo? ¿Podría asegurar que no existen factores externos que influyan en su respuesta?”
- ii. “¿Considera que ha logrado comentar de manera adecuada su situación actual, en términos de su salud, o requiere de una reunión con el área de recursos humanos?”

- d. Encuesta sobre métricas de monitoreo:** En la sección de Efectos Negativos y Recomendaciones se describe la importancia asociada a las distintas alternativas para monitorear el trabajo a distancia en comparación al trabajo presencial. Con el objetivo de mantener el nivel de confianza entre los empleados y la empresa es imperativo saber la opinión con respecto a las medidas que se estén utilizando en términos de monitoreo, si este tema no se desarrolla correctamente puede afectar la productividad, la confianza y la salud de los empleados.

Estas encuestas deberían generar el espacio para que los trabajadores puedan expresar libremente la manera en que su confianza con la organización ha sido afectada al implementar nuevos métodos de monitoreo y ofrecer opciones o aceptar sugerencias con respecto a como se debiese realizar.

- i. “¿Qué métodos de monitoreo considera que deberían ser aplicados para medir el cumplimiento del trabajo?”
- ii. “¿Considera necesario aumentar el nivel de monitoreo laboral si se esta realizando teletrabajo o este debería mantenerse en la misma magnitud que la utilizada para el trabajo presencial? ¿Por qué?”

Al consultar con los expertos con respecto al uso de encuestas como métrica para el *feedback*, los cuatro estaban de acuerdo que este era un canal necesario y práctico para obtener respuestas generales. Dado el gran alcance que puede tener en la organización y la simplicidad que se le puede otorgar a las preguntas y respuestas esperadas, consideraban que cualquier otro canal que se utilice para medir o monitorear el *feedback* debe ir acompañado de encuestas. Al mismo tiempo los expertos recalcaron que las encuestas tienen un límite con respecto al tipo de respuestas que se puede obtener y que para saber con certeza y mayor exactitud lo que realmente sucede y los posibles problemas que existan durante la transición es necesario crear *focus groups*, reuniones personales y utilizar los datos para crear soluciones.

2. **Porcentaje de teletrabajadores:** Esta métrica consiste en medir la cantidad de empleados que se encuentran capacitados para desarrollar sus labores mediante el trabajo a distancia, incluyendo capacitaciones en el manejo de sus tareas y contar con las herramientas TICs necesarias para realizar su trabajo. La utilidad de esta métrica es poder verificar la eficacia de la transición y medir la correlación que pueda existir entre la tasa de rotación del personal y la cantidad de problemas asociados a los ataques y amenazas virtuales.
3. **Productividad:** Se debe medir la productividad de los trabajadores al realizar trabajo a distancia. Teniendo presente que se quiere comprobar que el teletrabajo genera una mejora en los niveles de productividad, se debe comparar con resultados de trabajo presencial. Comparando el tiempo que se demora un empleado al terminar una tarea específica se podrá cuantificar el aumento (o disminución) de productividad. Lo mismo se puede aplicar al comparar la cantidad de tareas u objetivos logrados en un rango de tiempo para un trabajador presencial y un teletrabajador del mismo cargo.

Con respecto a la productividad, los expertos estaban de acuerdo que, en una situación normal, una situación distinta a la implementación forzada por la pandemia COVID-19, un cambio solo debiese ser efectuado en caso de que mejore o por lo menos mantenga los niveles de productividad existentes de parte de sus trabajadores, por lo cual esta métrica, en conjunto a *feedback*, es la más importante. El gran problema que consideran en relación con esta métrica es la dificultad al momento de medirla. Productividad es una métrica que debe ser elaborada de manera única para cada rubro, empresa y cargo dada su complejidad. Los expertos afirman que la transición a un modelo de teletrabajo podría implicar la elaboración de nuevas métricas de productividad dado la incerteza asociada a los efectos e impactos que trae el teletrabajo a la manera en la cual se desarrolla el trabajo. Es la métrica más compleja de medir y debe ser modificada y monitoreada de manera constante hasta poder encontrar la forma adecuada para medirla dentro de la organización.

4. **Ciberseguridad:** Debe existir un registro sobre la variación en la cantidad de ciberamenazas y ciberataques. Al migrar a un sistema de teletrabajo y digitalizar la información de la empresa aumenta la posibilidad y las ocurrencias de estos ataques. Al contar con una métrica que reporte este tipo de incidente se facilita la toma de

decisiones para asignar un mayor presupuesto al área de ciberseguridad y fortalecer las medidas de seguridad digital individuales que debe manejar cada empleado, tal como evitar el uso de aplicaciones personales al momento de manejar información confidencial.

Los cuatro expertos entrevistados coincidían en la necesidad de tener un sistema de ciberseguridad establecido y actualizado, pero tres de ellos no le otorgaron mayor importancia a esta métrica. Un entrevistado respondió de manera distinta, nombrando ciberseguridad como la métrica más importante para una implementación de teletrabajo. Su respuesta se basó en la digitalización de la información de la organización y el aumento en robos de esta en comparación con la información en un formato físico. Considero que el primero paso que se debiese realizar es asegurar un sistema de ciberseguridad y su monitoreo antes de empezar con la transición hacia un sistema de teletrabajo.

- 5. Costos:** La implementación de un sistema de teletrabajo conlleva costos relacionados principalmente al área de TICs, esto debido a que la modalidad de trabajo a distancia requiere de equipamiento computacional, comunicacional y tecnológico para su desarrollo adecuado, los que según la Ley N° 21.220 deben ser cubiertos por la empresa; adicionalmente existen costos asociados a las capacitaciones y la seguridad digital. No obstante, el trabajo a distancia reduce los costos inmobiliarios al no requerir de un espacio físico en el cual se deban realizar las funciones laborales y afecta de manera positiva la satisfacción de los empleados, lo que puede resultar en un aumento de productividad para la empresa. Dado que existen aumentos y disminuciones de costos en diversas áreas, la empresa debe elaborar métricas asociados a los costos y beneficios que otorga el teletrabajo. A través de esta métrica, la empresa obtendrá un valor cuantificable del impacto que genera el teletrabajo y podrá tomar decisiones con respecto a modificaciones necesarias para optimizar este valor.

Los expertos entrevistados consideran que es importante manejar los cambios en la estructura de costos al implementar un sistema de teletrabajo en particular para el sector público dado que estos dependen de los impuestos de los ciudadanos. La mayoría de las respuestas que se obtuvieron fueron con respecto a la disminución de costos que debiese tener tanto la organización al poder vender espacios de oficina y arrendar en caso de necesitar y para el trabajador al no necesitar pagar transporte. Dicho lo anterior, los expertos concluyeron que, aunque existe una necesidad de monitorear los cambios en los costos, estos deberían disminuir y solo se deberían preocupar en caso de que los costos llegasen a aumentar.

6. Conclusiones

Durante el proceso de desarrollo del trabajo de título el estudiante logró establecer distintas conclusiones y reflexiones sobre el teletrabajo y las características relacionadas a su implementación, ejecución y los efectos para los trabajadores y la organización, las cuales se encuentran descritas a continuación.

Este trabajo fue realizado durante la pandemia causada por el virus COVID-19, lo cual ofrece una perspectiva distinta de lo habitual con respecto a la implementación de un modelo de teletrabajo en el sector público nacional. Las principales diferencias son: (i) las metodologías de implementación propuestas fueron desarrolladas teniendo presente las restricciones gubernamentales establecidas y (ii) que se plantean como una solución a la adopción apresurada e ineficiente de unas modalidades de teletrabajo en respuesta al impedimento de realizar el trabajo de manera presencial que generó la pandemia. Debido a que la pandemia no ha finalizado y las medidas de seguridad aún siguen sujetas a modificaciones, podrán existir pasos que deben ser actualizados para una implementación de teletrabajo adecuada.

Considerando el contexto en el cual se desarrollo el trabajo, este puede servir como una base para futuros trabajos de investigación o trabajos de título relacionados a la implementación de un cambio organizacional durante una pandemia o bajo una situación extraordinaria que se considera disruptiva y fuera de lo habitual.

El trabajo considera la gestión del cambio como la base fundamental para facilitar una transición eficiente y funcional hacia un modelo de teletrabajo. El estudiante escogió realizar el trabajo con este enfoque con el objetivo de plantear una solución a las implementaciones apresuradas realizadas previamente, esto con un modelo y plan de acción que fuese accesible y entendible a todos los que han sido forzados a modificar su sistema actual de trabajo sin una previa investigación o análisis sobre la metodología más adecuada para su organización.

Se presentaron tres modelos de gestión del cambio, cada uno de ellos con el mismo cambio como objetivo final, pero que lo abordan de manera distinta y con un enfoque específico. El razonamiento detrás de esta decisión se debe a que cada organización funciona de manera única y aunque se puedan agrupar bajo la clasificación de organizaciones o instituciones públicas no se puede establecer un modelo universal que sea adoptable para cada una de ellas.

El Modelo de Kotter fue escogido por la sensación de urgencia que genera, dado el contexto actual del país es fundamental poder solucionar la implementación de una modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia lo antes posible, de esta manera recuperar las pérdidas que se incurrieron en la implementación previa y recuperar el ritmo de trabajo previo a la pandemia. El gran problema que presenta este modelo es la baja importancia que se le entrega a los trabajadores que son afectados por este cambio, lo cual, descrito anteriormente en los efectos individuales del teletrabajo, es crucial para la salud física y sobretodo mental, estrés,

aislamiento profesional y social, de aquellos involucrados. Por esta razón se proponen dos modelos enfocados en las personas.

El Modelo de Lewin y el Modelo ADKAR consideran la transición desde la perspectiva de los trabajadores, tomando en cuenta sus emociones y cambios comportamentales a lo largo de la implementación. A diferencia del Modelo ADKAR que tiene un enfoque práctico para realizar un cambio, el Modelo de Lewin genera un cambio en el *status quo*, lo cual se asemeja al concepto de visión a largo plazo propuesta por el Modelo de Lewin. Dado el enfoque de este trabajo de título, se recomienda la implementación de teletrabajo mediante uno de estos dos modelos o una combinación entre ambos. El objetivo detrás de esta combinación es poder utilizar las ventajas individuales de cada modelo, como la visión de mediano a largo plazo que entrega el Modelo de Lewin y la manera práctica de aplicar el Modelo ADKAR, mientras se reducen las desventajas asociadas a cada uno al implementarlos de manera exclusiva e independiente.

El problema que comparten los modelos de Lewin y ADKAR para la implementación del teletrabajo se encuentra en la baja atención que se le otorga a los avances en el área de TICs, los cuales están en un estado de constante evolución y renovación. Lo anterior implica una revisión y modificación constante del modelo utilizado con el fin de no quedar obsoleto.

El listado de recomendaciones presentado en la sección anterior fue elaborado principalmente mediante la investigación bibliográfica de los efectos causados por el teletrabajo y un análisis comparativo entre los casos exitosos de la implementación del teletrabajo en distintos países que cuentan con un marco legal relacionado. El análisis de los casos de implementación fue centrado a la legislación que presentaba cada país en comparación con la promulgada en Chile, tomando en consideración las consecuencias que generó el teletrabajo. Mediante las entrevistas realizadas con expertos en el área, el estudiante pudo validar las recomendaciones y a la vez concluir que el punto más importante que se debe considerar al implementar esta transición es monitorear y asegurar la salud de los trabajadores, lo cual se logra generando instancias de desconexión, seguimiento de los afectados y ofreciendo la opción de trabajar presencialmente para mitigar el aislamiento profesional.

La implementación de cualquier cambio organizacional afectará a los trabajadores, por lo que es importante escuchar y generar espacios de conversación sobre la metodología que se está utilizando. Si los trabajadores no sienten la confianza y seguridad de comentar sus molestias, se crean problemas desconocidos por la organización que pueden tener un alto efecto negativo de alto impacto en el desarrollo del cambio o afectar sectores o áreas que no fueron consideradas.

La manera más eficiente de crear métricas adicionales para evaluar la implementación del teletrabajo es a través de un canal de *feedback* que contemple encuestas, entrevistas y reuniones constantes con los teletrabajadores, de este modo se puede modificar el plan de acción o las medidas que se están tomando en función a las necesidades y complicaciones previamente desconocidas. De las respuestas de los expertos entrevistados, se concluye la

eficiencia de realizar encuestas al querer obtener respuestas a preguntas puntuales y con un gran alcance dentro de la organización, pero estas deben ir acompañadas de métodos de *feedback* más personales con el fin de obtener respuestas específicas y de esta manera resolver las dificultades particulares que enfrentan los trabajadores.

Los modelos escogidos para este trabajo tienen un enfoque en las personas que forman parte o se ven afectados por el cambio, una implementación analizada desde el comportamiento organizacional. No obstante, la transición a una modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia es clasificado como una transformación digital para una organización, los efectos y estudios investigados demuestran que el comportamiento humano en la transición hacia un modelo de teletrabajo es un elemento fundamental que no se puede obviar y debe ser considerado en la implementación. Con el propósito de destacar la importancia del efecto humano en la transición, el estudiante no desarrollo el ángulo de transformación digital antes mencionado. Esta exclusión presenta una posible propuesta de mejora para este trabajo de título, la inclusión o comparación de la implementación de teletrabajo bajo la perspectiva de una transformación digital, pudiendo ser abordada por futuros memoristas que utilicen el presente trabajo como una fuente de investigación.

7. Bibliografía

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2019). *Ley para regular el teletrabajo*. Obtenido de <https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/9738.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2020). *Decreto N° 600: Ley de regulación del teletrabajo*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/384052FA-7820-4835-A5F9-AF8150684D71.pdf>
- Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP INTERNATIONAL). (2019). *Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK®)*.
- Berrios, M. (2019). *Cinco servicios públicos tienen trabajo a distancia, pero representan el 0,1% del total*. Obtenido de El Mercurio: <http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2019/07/16-EL-MERCURIO-Cinco-servicios-publicos-tienen-trabajo-a-distancia-pero-representan-01-por-ciento-del-total.pdf>
- Biblioteca del Congreso Nacional (BCN). (2016). *Ley N° 20.971*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1096846>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2017). *APRUEBA NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL EN MATERIAS DE PARTICIPACIÓN FUNCIONARIA, CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES EN FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS, ROL DE JEFATURAS EN DIRECCIÓN DE EQUIPOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y SISTEMA DE CALIFI*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1116405>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2020). *Ley N° 21.220. Ley de trabajo a distancia y teletrabajo*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- Blackman, R. (2020). *How to Monitor Your Employees While Respecting Their Privacy*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/05/how-to-monitor-your-employees-while-respecting-their-privacy>
- Boletín Oficial del Estado Español. (2020). *Real Decreto - Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-11043

- Busco, C. (2020). *Teletrabajo: Una historia llena de desafíos*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/teletrabajo-una-historia-llena-de-desafios/2THFGP26NZFZFO56Y4ADZ2ZBFY/>
- CES/UNICE/UEAP- ME & CEEP. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf>
- Crawford, J. M. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*.
- Dallon, R. (2021). *Employers are watching remote workers and they're monitoring these activities*. Obtenido de <https://www.techrepublic.com/article/employers-are-watching-remote-workers-and-theyre-monitoring-these-activities/>
- Darville, P. D. (2018). *Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial*.
- Diario Oficial de la Federación de México. (2021). *Reforma del artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo*. Obtenido de https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021
- Eurofound. (2008). *Teletrabajo en Bélgica*. Obtenido de <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/article/2008/telework-in-belgium#>
- Eurofound. (2020). *Legislación de Teletrabajo Español*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/social/ajax/BlobServlet?docId=23324&langId=en>
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencia en el ámbito laboral*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf
- Gajendran, R. &. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*.
- Gobierno de Argentina. (2021). *Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm>

Gobierno de Chile. (2021). *Plan Paso a Paso*. Obtenido de <https://www.gob.cl/coronavirus/pasoapaso/>

Gobierno de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008*. Obtenido de <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>

Gobierno de Colombia. (2021). *Ley N° 2088 Por la cual se regula el trabajo en casa*. Obtenido de <https://img.lalr.co/cms/2021/05/13091054/Ley-No-2088-Por-la-cual-se-regula-el-Trabajo-en-Casa-y-se-Dictan-otras-Disposiciones.pdf>

Gobierno de El Salvador. (2020). *Decreto N°600 que contiene la Ley de Regulación del Teletrabajo*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/384052FA-7820-4835-A5F9-AF8150684D71.pdf>

Golden, T. V. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*.

Harwell, D. (2020). *Managers turn to surveillance software, always-on webcams to ensure employees are (really) working from home*. Obtenido de The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/04/30/work-from-home-surveillance/>

Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). (2018). *Informe evaluación de la experiencia de teletrabajo*. Obtenido de https://www.inapi.cl/docs/default-source/default-document-library/informe-de-evaluacion-teletrabajo-inapi.pdf?sfvrsn=3096972_0

Justice Laws Website. (1985). *Código Laboral Canadiense*. Obtenido de <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/L-2/>

Linden, M. (2014). *Telework research and practice: Impacts on people with disabilities*.

Mann, S. &. (2003). *The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health*. Obtenido de <https://ejop.psychopen.eu/index.php/ejop/article/view/282>

- Martin, B. &. (2012). *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes.*
- McKinsey & Company. (2017). *How to identify the right "spans of control" for your organization.* Obtenido de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-identify-the-right-spans-of-control-for-your-organization>
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Teletrabajo en Argentina : primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado.* Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf
- Ministerio de Producción y Trabajo Argentino. (2019). *Gobierno de Argentina. Teletrabajo decente en Argentina. Ministerio de Producción y Trabajo.* Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf
- Ministerio de Trabajo y Seguridad de Costa Rica. (2018). *Guía para implementar el Teletrabajo en las instituciones públicas.*
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (2020). *Situación del Teletrabajo ante el COVID-19, Costa Rica 2020.* Obtenido de https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe_teletrabajo_covid19.pdf
- Ministerio del Trabajo Colombiano. (2020). *Política Pública Teletrabajo.* Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo/teletrabajo/politica-publica-teletrabajo>
- MIT Sloan Management Review. (2012). *Why Showing Your Face at Work Matters.* Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/article/why-showing-your-face-at-work-matters/>
- Molina, T. (2020). *Estudio ACHS: El 95% de las empresas ha implementado teletrabajo y casi el 50% para la totalidad de sus trabajadores.* Obtenido de Emol: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/04/15/983196/Etudio-ACHS-95-empresas-teletrabajo.html>
- Organización Internacional de Trabajo, OIT. (2020). *COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio .* Obtenido de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Russian Federation: Trade unions obtain new teleworking legislation*. Obtenido de https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_764042/lang-en/index.htm

Overheid. (2016). *Acta de Trabajo Flexible en Países Bajos*. Obtenido de https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/2016-01-01#Paragraaf_3

Owl Labs. (2017). *Companies that support remote work experience 25 percent lower employee turnover (and other findings)*. Obtenido de State of Remote Work: <https://www.zdnet.com/article/companies-that-support-remote-work-experience-25-percent-lower-employee-turnover-and-other-findings/>

Pham, M. (2020). *Remote work security survey results: Is remote work really secure?* Obtenido de <https://www.wrike.com/blog/remote-work-security-survey/>

Predotova, K. &. (2021). *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled*. Obtenido de Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>

Reaney, P. (2012). *About 20 percent of global workers tele-commute: Poll*. Obtenido de https://www.huffpost.com/entry/workers-telecommute_n_1228004

Retamal, F. (2020). *De forma gradual y con exclusión de embarazadas y mayores de 70 años: así será el regreso al trabajo presencial del sector público*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/de-forma-gradual-y-con-exclusion-de-embarazadas-y-mayores-de-70-anos-asi-sera-el-regreso-al-trabajo-presencial-del-sector-publico/2PHBMONYBVGEDADQNK4F55HA/>

Schur, L. A. (2020). *Telework After COVID: A “Silver Lining” for Workers with Disabilities?* *Journal of Occupational Rehabilitation* .

Shockley, K. &. (2007). *When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*.

Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). (2019). *Compendio de Normas del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales*. Obtenido de <https://www.suseso.cl/613/w3-propertyvalue-136354.html>

Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). (2019). *Guía Recomendaciones y Aprendizajes para Implementar el Teletrabajo en una Institución Pública*.

Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). (2021). *Superintendencia de Seguridad Social*. Obtenido de <https://www.suseso.cl/601/w3-propertyname-542.html>

The New York Times. (2020). *Japan Needs to Telework. Its Paper-Pushing Offices Make That Hard*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2020/04/14/business/japan-coronavirus-telework.html>

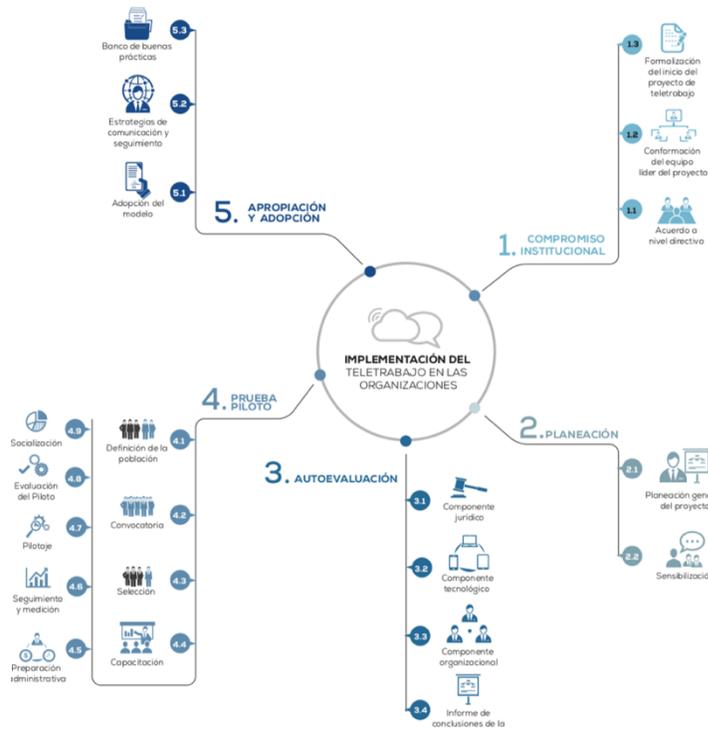
Villadiego, R. (2020). *Covid-19's Implications For Telework And Cybersecurity*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/10/20/covid-19s-implications-for-telework-and-cybersecurity>

West, M. &. (2005). *Telework and employees with disabilities: Accommodation and funding options*.

Yáñez, C. (2017). *INAPI se convierte en el primer organismo del Estado en implementar teletrabajo*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/noticia/inapi-se-convierte-primer-organismo-del-estado-implementar-teletrabajo/>

Anexos

Anexo A: Etapas de implementación de teletrabajo en Colombia



Anexo N° 1: Etapas de implementación de teletrabajo. Fuente: Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia. 2012.

Anexo B: Etapas de implementación de teletrabajo en Costa Rica (Parte 1)

ETAPAS	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	
DISEÑO	1	Conformar comisión interna	Es el equipo responsable de implementar el Programa de Teletrabajo en la Institución. Es el interlocutor con el Equipo Coordinación Técnica del MTSS.	Se recomienda incorporar representantes de áreas como: Recursos Humanos, Tecnología, Legal, Administración Superior, Planificación. Ver artículo N° 8 inciso A del Decreto
	2	Capacitar a Comisión Institucional	Se brindan las bases teóricas y conceptuales para lograr una visión compartida del enfoque y acciones para aplicar el programa	Esta actividad se debe coordinar con el Equipo de Coordinación Técnica de acuerdo con lo que establecen los artículos N° 4 y 9 del decreto
	3	Enmarque estratégico	Es el alineamiento del programa de Teletrabajo con las acciones de modernización institucional.	Enmarcar el Teletrabajo, con los programas y acciones que se relacionan con la modernización en las diferentes áreas de gestión. Ver artículo N° 8 del Decreto
	4	Elaborar documento del programa	Es el documento que resume los aspectos más relevantes del programa de teletrabajo y sirve de guía y consulta a todos los funcionarios	Incluir los objetivos, alcances, roles de participación y condiciones generales del programa de teletrabajo
	5	Elaborar instrumentos	Consiste en adecuar los instrumentos que se utilizarán como: Normativa, Adendum, estrategia de comunicación.	Para el caso de la Normativa, se adjunta como anexo un ejemplo que puede ser de utilidad. Se sugiere incluir lo señalado en el artículo N° 7

Anexo N° 2: Etapas de implementación de teletrabajo. Fuente: Guía para implementar el teletrabajo en instituciones públicas. 2018.

Anexo C: Etapas de implementación de teletrabajo en Costa Rica (Parte 2)

EJECUCIÓN	6	Sensibilización a Jefaturas	Su objetivo es comunicar y aclarar el enfoque, alcances, acciones y beneficios que tiene el programa de Teletrabajo.	Aquí se da el primer encuentro con los mandos medios donde se ubicarán los teletrabajadores, por lo que se recomienda coordinar esta etapa con el Equipo de Coordinación Técnica.
	7	Mapeo de áreas y puestos	Consiste en identificar las áreas y puestos donde el teletrabajo se puede aplicar en la institución.	Es recomendable que la Comisión realice un pre mapeo y luego convoque a las jefaturas que corresponda. Esta etapa se puede hacer junto con la N° 6
	8	Selección Teletrabajadores	Consiste en determinar si el candidato a ingresar al programa tiene la idoneidad para ingresar al teletrabajo.	Debido a que no todas las personas son aptas para teletrabajar, es recomendable aplicar criterios técnicos de selección para teletrabajar. Ver artículo N° 4 inciso "d"
	9	Plan de comunicación	Su objetivo es consolidar en la cultura organizacional la práctica del teletrabajo	Es recomendable definir la línea gráfica, el logo y otros aspectos propios de cada institución.
	10	Capacitación a Jefes y Teletrabajadores	Su finalidad es brindar los conocimientos en la aplicación de instrumentos y procedimientos	Se debe coordinar con el Equipo de Coordinación Técnica para brindar la orientación correspondiente. Ver artículos N° 4 y 9 del decreto.
	11	Inicio del programa	Consiste en dar inicio al programa de teletrabajo en la institución	Incluir la presencia de un jerarca y de aplicar acciones del plan de comunicación
EVALUACIÓN	12	Evaluar productividad de los teletrabajadores	Consiste en fijar y evaluar un conjunto de indicadores para cada uno de los teletrabajadores incorporados al programa.	Para el diseño y aplicación de los indicadores se recomienda desarrollar este tema con las áreas de Planificación, Recursos Humanos y Tecnologías de la Información. Ver artículo N° 7-"d".
	13	Evaluar clima laboral, RSE y calidad	Su objetivo es conocer cómo se comportan diferentes variables del ambiente laboral, la RSE y la Calidad producto de la implementación del teletrabajo.	Se recomienda analizar esta etapa en un equipo conformado con las áreas representadas.
	14	Evaluación integral del programa	Tiene como finalidad verificar si el programa está cumpliendo con los objetivos que se fijaron.	Se recomienda llevar un seguimiento permanente de los objetivos establecidos y hacer una evaluación integral en periodos no mayores a un año.
	15	Ajuste y extensión del plan.	Su finalidad es aplicar los ajustes que correspondan al programa y establecer el plan para ampliarlo a otras áreas	Se sugiere llevar un registro de las experiencias que permita proyectar el programa de teletrabajo. Ver artículo N° 12 del decreto.

Anexo N° 3: Etapas de implementación de teletrabajo. Fuente: Guía para implementar el teletrabajo en instituciones públicas. 2018.

Anexo D: Pauta de entrevista para expertos en teletrabajo

Pauta Entrevista

- Introducción
 - Incluye contexto de mi trabajo de memoria y definiciones de términos utilizados en entrevista (Transición, Niveles de Productividad, Feedback, Teletrabajo)
 - Transición: Periodo desde que se comienza con un plan de teletrabajo hasta que trabajadores puedan realizar teletrabajo sin necesidades básicas (conexión a internet, falta de equipo o herramientas, falta de conocimiento)
 - Niveles de Productividad: Tiempo necesario para cumplimiento de una tarea o actividad particular (horas necesarias para cumplir trabajo, comparación presencial y remota)
 - Feedback: Comentarios (sugerencias, quejas, opiniones) de empleados realizando teletrabajo en base a su situación como teletrabajadores

- ¿De que manera considera que la pandemia COVID-19 afectó la transición hacia el teletrabajo en Chile?
 - ¿Si considera que tuvo un efecto importante, podría describir si este fue positivo o negativo y en que magnitud?

- ¿Cual es su opinión con respecto a una modalidad de trabajo hibrida?
 - ¿Cuales considera que son los beneficios que esto podría generar y/o sus desventajas?

- ¿Que tan importante y de que manera medirían la salud, tanto física como psicológica de los trabajadores que realizaran teletrabajo?
 - Al no contar con interacción presencial se dificulta el monitoreo con respecto a la salud. ¿Considera que el teletrabajo afecto la salud de los trabajadores? ¿Las organizaciones debiesen medir esto de manera proactiva?

- ¿Que tan importante considera que es el feedback de los teletrabajadores para esta transición?
 - ¿Con que frecuencia y mediante que herramientas se debiese medir esto?

- Las cuatro métricas que considero más relevantes para medir la transición son:
 - Nivel de productividad
 - Feedback (principalmente mediante encuestas)
 - Costos de transición
 - Ciberseguridad
 - ¿Podría dar su opinión con respecto a la importancia que usted le otorga a estas métricas?

Anexo N° 4: Pauta de entrevista para expertos en área de teletrabajo. Fuente: Elaboración Propia.