



# **Teletrabajo: Ventajas y desventajas de su implementación en los millennials de Chile**

Tesis para optar al grado de

**Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional**

Catalina Díaz Montiel

Profesor Guía: Pedro Leiva

Santiago, Chile

Enero, 2021

# Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1. <b>IMPLICANCIA DEL TRABAJO EN LA SOCIEDAD .....</b>	8
2. <b>ASPECTOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO .....</b>	9
2.1 <b>CONFLICTO TRABAJO FAMILIA .....</b>	10
2.2 <b>CONCILIACIÓN VIDA/FAMILIAR PERSONAL-LABORAL.....</b>	11
3. <b>WORK ARRANGEMENTS: JORNADA CONCENTRADA, PARCIAL Y TELETRABAJO .....</b>	12
4. <b>MILLENNIALS Y SU DESARROLLO EN EL MUNDO LABORAL .....</b>	15
5. <b>ESTRATEGIAS PARA ATRAER Y RETENER A MILLENNIALS.....</b>	16
6. <b>TELETRABAJO Y LOS MILLENNIALS .....</b>	16
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>19</b>
1. <b>ENFOQUE METODOLÓGICO .....</b>	19
2. <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	19
3. <b>PARTICIPANTES .....</b>	19
4. <b>INSTRUMENTOS .....</b>	21
5. <b>PROCEDIMIENTO.....</b>	21
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>35</b>
1. <b>CONDICIONES EN QUE SE DESARROLLA EL TELETRABAJO EN CHILE.....</b>	36
2. <b>DINÁMICAS INTERPERSONALES CUANDO SE DESEMPEÑA TELETRABAJO .....</b>	39
3. <b>COMO INFLUYE EL TELETRABAJO AL DESARROLLO LABORAL Y PERSONAL.....</b>	41
<b>PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 1. CORREO ENVIADO A PARTICIPANTES PARA LA INVESTIGACIÓN .....</b>	69
<b>ANEXO 2. PAUTA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....</b>	70

## Resumen ejecutivo

El teletrabajo es una metodología para realizar labores asalariadas sin la presencia física del trabajador, esta modalidad ha adquirido gran aceptación en los últimos años, siendo valorado por jóvenes profesionales en busca de mejores oportunidades en las cuales desarrollar sus capacidades de forma autónoma.

Sin embargo, la implementación del teletrabajo en Chile ha traído consigo efectos positivos y negativos. La presente investigación pretende responder la pregunta ¿cuáles son las ventajas y desventajas que posee la implementación del teletrabajo para los millenials en Chile?

Para responder dicha pregunta, se llevó a cabo un estudio cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas aplicada a 12 profesionales que desarrollan sus funciones en la modalidad de teletrabajo, con el objetivo de conocer su percepción respecto a esta. Once de los sujetos tienen entre 24 y 35 años y uno de ellos 45 años. Posteriormente se realizó un análisis en profundidad de los datos obtenidos.

Los resultados plantean que la flexibilidad para compatibilizar la vida personal-laboral es la principal ventaja del teletrabajo y favorece directamente la calidad de vida. Por el contrario, los aspectos que deben ser compensados son las condiciones para el desarrollo de carrera y acciones para mantener y/o fomentar relaciones interpersonales entre trabajadores.

## Introducción

Tradicionalmente el trabajo se ha desarrollado en forma presencial, pues esta se considera la forma más efectiva de alcanzar las metas y para efecto de lo anterior, se requiere que las personas cumplan con una jornada laboral presencial al interior de la empresa para la cual trabajan (Hoyos & Mesa, 2015). Con respecto a lo anterior, la productividad en esta modalidad de trabajo depende del desempeño en las funciones asignadas a cada labor.

Sin embargo, con el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, un sinnúmero de funciones pueden desarrollarse independiente del lugar en que se lleven a cabo y sin disminuir necesariamente la productividad. Es por esto, que varios trabajadores realizan sus tareas en lugares distintos al espacio de trabajo donde se ubica la empresa y muchas veces acordando otros horarios. En estos casos, en general, la productividad se mantiene, pero se originan problemas con la comodidad del trabajador relacionadas al exceso de solicitudes y tareas (Pinto & Muñoz, 2020). En este sentido, es factible acomodar las exigencias de las tareas que deben cumplirse en los lugares de trabajo, teniendo la posibilidad de no ser desarrolladas presencialmente utilizando tecnologías.

Es necesario destacar que una de las modalidades de trabajo que permite flexibilidad respecto del lugar y horario de este y que ha tenido renombre el último tiempo es el teletrabajo. Este concepto se podría definir como un contrato o modalidad en la cual los empleados realizan sus labores desde sus hogares, utilizando distintas tecnologías (Cooper & Kurland, 2002; Carr, 2006). Esto supone una mayor flexibilidad horaria y autonomía, sin embargo, es imperioso aclarar, que dicha flexibilidad se presentaría en el caso de que la jornada laboral se desarrolle de forma parcial, mas no con un horario establecido (Harpaz, 2002; Crandall & Gao, 2005).

Esta modalidad de trabajo se ha implementado desde hace décadas, pero en los últimos años ha cobrado relevancia, entre otras razones, porque los profesionales jóvenes buscan y priorizan aquellos trabajos que otorgan una mayor autonomía para desarrollar sus labores de forma independiente, lo cual les proporciona mayor tiempo libre, flexibilidad horaria y nuevas experiencias (Cuesta, Ibañez, Tagliabue & Zangaro, 2009).

Considerando el escenario iniciado en 2020 producto de la crisis sanitaria y el confinamiento como una acción estratégica para enfrentar la pandemia del COVID-19,

según el estudio de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) en la actualidad el 95% de las organizaciones en Chile están utilizando la modalidad de trabajo, del cual el 81,3% ha sido a raíz de la pandemia mundial. Esta modalidad ha sido implementada según las posibilidades y necesidades de cada empresa, ya sea de manera parcial o total. (Molina, 2020).

Debido a este incremento, se hizo necesaria la regulación del teletrabajo a través de una ley que abarcara, sin excepción, a todas las organizaciones que utilicen esta modalidad como sistema de trabajo.

El proyecto para regular el teletrabajo se desarrolló antes de los movimientos sociales que se vivieron en el país desde octubre de 2019 y la crisis sanitaria. Dado lo anterior, todas las organizaciones que implementaban modalidad de trabajo no contaban con una ley en específico que los protegiera o que los guiara en su ejecución. Es por esto que anteriormente los empleadores y empleados debían guiarse por el artículo 22 del Código del Trabajo, donde se pueden encontrar cláusulas de libertad horaria y sobre autonomía de no realizar sus labores en su sitio de trabajo, además de la regulación de jornadas laborales en Chile (Dirección del Trabajo, 2019).

Actualmente cada vez son más los puestos de trabajo desempeñados desde diversos lugares, como hogares y/o cafeterías, lo cual podría encontrar su justificación en las necesidades de las nuevas generaciones y en la percepción de estas respecto al trabajo. Lo anterior, sumado al contexto nacional que se enmarca en una crisis sanitaria, podría ser el inicio de una transformación de la modalidad del trabajo que, si bien no es nueva, ha tenido su punto más álgido en el contexto que prevalece hasta hoy.

Uno de los factores que sugiere una nueva mirada en la modalidad del trabajo, son las expectativas laborales de los profesionales jóvenes, en cuanto a todo tipo de condiciones de trabajo tangibles e intangibles que ofrecería el empleador. A esta generación de profesionales se les ha denominado “generación Y” o “millennials” y según Cadem (2018), dicha categoría comprende a jóvenes de 21 a 34 años cuya clasificación corresponde a la “generación de los 90”. Si bien, existe una amplia y variada literatura que sostiene fechas distintas, el factor común que se podría destacar es la clasificación generacional de los años 90.

Por consiguiente, las diferencias que se les atribuyen en relación con sus expectativas laborales se sustentan en las características del medio en el que se desarrollaron, siendo las más importantes, la interacción con las tecnologías de información y comunicación y la estabilidad económica mundial (Hatun, 2011).

Este desarrollo de las tecnologías de la información tiene principal atractivo para los millennials, que buscan condiciones laborales que otorguen oportunidades de desarrollo profesional con amplia autonomía, por lo que el teletrabajo cubre y satisface las necesidades de este grupo en particular. La generación de los millennials tiene el potencial de convertirse en la más productiva de todas (Martin, 2005), motivo por el cual las organizaciones se han focalizado en captar esta generación y por ello, adaptarse a las necesidades de esta.

En vista de lo anterior surge como pregunta de investigación, ¿cuáles son las ventajas y desventajas que posee la implementación del teletrabajo para los millennials en Chile?

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

1. Analizar las ventajas y desventajas que tiene la implementación del teletrabajo para los millennials, jóvenes de 24 a 35 años, en Chile.

### **Objetivos específicos:**

1. Examinar las condiciones en que se desarrolla el teletrabajo para jóvenes de 24 a 35 años en Chile.
2. Identificar la dinámica de relaciones interpersonales en el trabajo cuando se desempeñan en modalidad de teletrabajo de los jóvenes de 24 a 35 años.
3. Reconocer cómo influye el teletrabajo en cuanto al desarrollo laboral y personal de jóvenes de 24 a 35 años.

Las organizaciones deben siempre mantener una toma de decisiones informada en cuanto a la adaptación, implementación o mejora de las prácticas y modalidad de trabajo. Por una parte, su importancia radica en los costos financieros que implica cualquier cambio organizacional, esto tiene efectos en las personas, los cuales pueden ser positivos o negativos si no se considera la realización de una evaluación del contexto al interior de la organización. Dicha afección puede tener efectos en términos de clima, motivación y liderazgo. En otros términos, el coordinar y gestionar los desempeños de los trabajadores debiesen estar ser centrados en los resultados y objetivos de las tareas asignadas, más que en los avances finales que deben tener (Pinto & Muñoz, 2020). Por lo tanto, es un deber ético el entender también los puntos negativos o dificultades que pueden surgir al implementar el teletrabajo en las organizaciones chilenas.

Sin embargo, en su punto positivo, el teletrabajo en varias de sus modalidades permitiría a las personas cumplir con sus funciones laborales en el horario y el lugar más convenientes para ellas. Lo anterior, sumado a uno de los problemas más graves que enfrentan las organizaciones, como lo es el alto nivel de rotación que poseen los profesionales de esta generación, podría verse mitigada con la implementación del teletrabajo, bajo condiciones que cumplan con las expectativas de los millennials, pudiendo reducir la tasa de rotación de estos profesionales. Por otro lado, los resultados de este proyecto permitirían a las organizaciones implementar el teletrabajo de una forma que favorezca la productividad y la satisfacción de los millennials.

Finalmente, este estudio resulta útil para abrir nuevos campos de investigación ampliando el conocimiento de nuevas formas de trabajo que permitan aumentar el bienestar y calidad de vida de los colaboradores.

## Marco Teórico

### 1. Implicancia del trabajo en la sociedad

El trabajo representa una de las actividades más importantes y demandantes tanto psicológica como físicamente para las personas, teniendo efectos muy importantes en su vida personal y familiar (Weinert, 1985). Es así como las personas a lo largo de su vida cotidiana invierten una gran cantidad de su tiempo en desempeñar algún tipo de trabajo, realizado en extensas jornadas laborales durante la semana y esto se puede encontrar con mayor frecuencia en países latinoamericanos (Cademartori, Cáceres & Vázquez, 2009) En el trabajo, al ser una actividad en la cual las personas dedican una gran proporción de su vida, cobra gran relevancia el concepto de satisfacción, y por ello es pertinente investigar los factores que entregan satisfacción laboral.

En Chile se trabaja una gran cantidad de horas al año, siendo el sexto país dentro del ranking de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estimándose aproximadamente 200 horas más de trabajo que el promedio de otros países que forman parte de la organización, encontrándose por sobre Alemania en más de 600 horas (OCDE, 2018) De acuerdo a estas cifras, las personas declaran inconformidad con esta situación, según el ICV 2019 el 46% de los trabajadores se encuentra insatisfecho con su crecimiento individual, mientras que el 41% manifiesta una falta de reconocimiento dentro de su organización, es decir, la gratificación que los colaboradores obtienen no se relaciona directamente a la cantidad de horas trabajadas. Ahora bien, a pesar de que existe dicha disconformidad, un 55% de las personas posee una satisfacción con respecto a su calidad de vida en contraste al 21% que señala indiferencia con relación a este mismo concepto (Sodexo, 2020).

El aspecto cultural que tiene el progreso laboral de Chile está estrechamente influenciado por la cultura e historia típica del país, por esa razón se explica la relación de jefe y ocupante en una entidad (Didier, 2017). Es por esto, que se dice que hay un acuerdo que admitió el recuerdo de un paternalismo y con esto, la realidad de una dependencia con respeto y adaptación (Didier, 2017). En este último punto ha consentido aquello que se llama como una capacidad acrítica en cuanto al convencimiento, disposición y aprendizaje que los trabajadores o subordinados aceptan de forma diferente donde se compromete a ser gobernado y supervisado con su consentimiento (Elvira & Dávila, 2005).



Sin embargo, las nuevas generaciones de profesionales revelan una transformación en este paradigma, principalmente porque tienen otras necesidades y motivaciones.

La generación más reciente dice diferenciarse de las demás por vivir con beneficios en el presente. Por lo que necesitan espacio de entretención y satisfacción, al contrario de sus progenitores, no disponen su vida para el trabajo. Por esa razón, muchas veces se les acusa de no tener responsabilidad laboral (González, 2011).

Lo anterior responde a una cualidad independiente que se compara con las generaciones pasadas, donde prima la demanda de la autogestión o independencia en su medio personal sobre los cuidados sociales y mandatos laborales (González, 2011).

No obstante, la generación Y o millennials, al estar involucrados en el mundo digital han desarrollado una serie de características que resultan provechosas para el mundo globalizado e hiperestimulado. Por el lugar en el que han crecido, los jóvenes de hoy en día, la generación millennials, son individuos con decisión y proyección, con un gran talento para solucionar asuntos rápidamente y su mentalidad es de proponer desafíos y resolverlos sin dar una respuesta negativa. Se desenvuelven bien en ambientes creativos, donde sus proyectos pueden dar utilidad y sus sacrificios individuales puedan tener éxito en los objetivos propuestos, así como también recompensados monetariamente (González, 2011).

Es sabido que el concepto del trabajo o la perspectiva que se tiene de él va sufriendo variaciones conforme transcurre el tiempo. La sociedad y el mercado laboral avanza rápidamente y es importante detectar dichas transformaciones para modificar y/o adaptar el concepto del trabajo y su ejercicio, en virtud de un escenario que cambia constantemente.

## **2. Aspectos psicosociales del trabajo**

Existen aristas más complejas implicadas en el ejercicio laboral, una de ellas es el aspecto ligado a la calidad de vida. En dichos de Hofstede (1980) en Chile, profesional y laboralmente, es un país en donde el trabajo tiene una fuerte preferencia hacia los beneficios masculinos y en vista de lo exhibido, es inevitable resaltar la diferencia de género existente en el ámbito laboral (Didier & Luna, 2017) Habitualmente, las mujeres han conservado el compromiso por las labores reproductivas, esto es, responsabilidades de la casa y de quienes viven en ella, a diferencia del trabajo profesional y productivo que incluye cambios económicos en el mercado, el cual estaba reservado para los hombres

(Gómez y Jiménez, 2015) Lo anterior ha ido variando con el paso del tiempo, ya que a partir del año 2010, la tasa de empleo de la mujer subió a un 45%, aumentando tres puntos hasta el año 2017. Mientras que, en el último trimestre del año 2018, el oficio femenino subió en 1,2%, especialmente por actividades en lugares de salud, en el que se encontró un 10,7% de cargos femeninos (ACHS, 2019).

Las sociedades occidentales durante el siglo XX y hasta el día de hoy han tenido un aumento en la participación de las mujeres, lo que se vincula con las carencias productivas, las oportunidades de educación y ofertas laborales entre los sexos, que muestra una necesidad de igualdad. De la misma manera, ciertos cambios sociológicos, como el aumento de las mujeres en el mercado laboral y la modificación del número de integrantes por familia (baja en la tasa de fertilidad) han creado una crisis de este modelo, que ha obligado a replantear el equilibrio entre la familia y el trabajo (Jiménez & Moyano, 2008).

### **2.1 Conflicto trabajo familia**

Dentro del conflicto que se deriva de la superposición de las demandas del trabajo productivo con el trabajo reproductivo, el cual aún experimentan en mayor grado las mujeres, se han podido destacar algunos tipos. Dentro de estos se encuentra el conflicto basado en el tiempo, este conflicto en particular se genera cuando hay roles incompatibles que disputan el tiempo de un individuo, destacándose la gran cantidad de horas trabajadas y la inflexibilidad horaria dentro de una organización (Keith & Shafer, 1980) De acuerdo con esto, es importante mantener un equilibrio entre ambos aspectos, considerando que la familia y el trabajo han sido destacados como dos aspectos que requieren integración en una sociedad moderna que transcurre separada entre la vida laboral y familiar, donde existe una tensión que se genera a partir del distanciamiento entre la lógica del aprovechamiento del trabajo remunerado y la lógica de la gratuidad del trabajo en casa, subordinando la utilidad económica a la calidad de las relaciones que se establecen con los pares. De esta forma la tensión entre la familia y el trabajo se produce en vista del “distinto valor que adquiere el tiempo destinado a uno y otro ámbito” (Caro, Grau, Kinkead, Muñoz & Saracostti, 2016).

## **2.2 Conciliación vida/familiar personal-laboral**

La estructura de la firmeza laboral en varios países está evolucionando, ya que son cada vez menos los porcentajes de los trabajadores que son parte de una familia típica, en donde el hombre es el principal proveedor del hogar. En los casos en que se necesitan dos ingresos económicos, también podrían solicitar acuerdos de trabajo para mejorar la flexibilidad y poder realizar las exigencias familiares cuando los dos padres trabajan (Almer & Kaplan, 2002).

Es por esto que los estudios que se han llevado a cabo en mutua relación con la interacción trabajo-familia, se centran originalmente en el conflicto entre ambos aspectos, puesto que los seres humanos realizan una gran cantidad de funciones y tareas para cumplir con sus labores profesionales y personales dentro y fuera de su lugar de trabajo, lo que conlleva muchas veces a un conflicto inter-rol y sentimientos de estrés, produciendo un desgaste en la calidad de vida de las personas y un deterioro en la producción de su oficio (Barnett, 1998).

Sin embargo, es la organización quien debe cuidar y proteger el bienestar de los empleados, para lograr un óptimo contexto laboral que permita el equilibrio entre ambas partes. En este sentido, las políticas de equilibrio entre familia y trabajo deben ser comprendidas como una tarea que concierne la corresponsabilidad social entre las organizaciones, las familias y el Estado (Debeljuh & Jáuregui, 2004). Para las autoras, es imprescindible generar una ecuación a modo de solución entre la prevalencia de la figura de la familia como un espacio de seguridad y serenidad y el trabajo como un lugar más productivo (Caro, Grau, Kinkead, Muñoz & Saracostti, 2016).

Dentro de las distintas políticas aplicadas al interior de las instituciones que promueven el equilibrio entre el ámbito laboral y familiar, se encuentran aquellas orientadas a la flexibilidad horaria, al cuidado de personas dependientes, a los beneficios como pensiones, seguros médicos y a la formación y desarrollo personal de los trabajadores (Ponce, 2007).

### **3. Work arrangements: jornada concentrada, parcial y teletrabajo**

La flexibilidad en el tiempo de trabajo puede darse de distintas maneras, siempre vinculada a las posibilidades de la organización. Se administra el horario laboral a modo de liberar algunos bloques horarios que se aprovechan para cumplir con las demandas de la vida personal. Las labores pueden considerar un sinfín de variables en las horas de trabajo, facilitando tanto su organización como distribución dentro de jornadas diarias, semanales o anuales, trabajo en turnos o en fines de semana, también se pueden considerar horarios alternados o escalonados, semanas de trabajo comprimidas, distribución "irregular" de los días de trabajo y descanso, anualización del tiempo de trabajo y redistribución de los permisos anuales. Todas estas modalidades han sido clasificadas en jornada concentrada, jornada parcial, y teletrabajo.

La jornada concentrada es aquella que permite a los empleados seleccionar sus horas de inicio y finalización dentro de los límites establecidos por la administración, con la posibilidad de concentrar sus horas en algunos días para tener libres otros. Normalmente implica horas centrales cuando todos los empleados deben estar presentes. Aunque los horarios de inicio y finalización varían, los empleados deben trabajar un número estándar de horas (Idris, A. 2014).

Por otro lado, el trabajo parcial en su definición más general corresponde a una forma de empleo remunerada, la cual ocupa un menor número de horas por semana. Está sujeto a la distribución del tiempo de trabajo y descansos definidos por la organización.

El teletrabajo es aquel que se realiza en un lugar fuera del sitio de trabajo regular. Generalmente el espacio donde se realiza es el domicilio del trabajador, aunque no se establece un lugar específico donde deba ser realizado (Idris, 2014; Rubio, 2010) En un sentido riguroso, el teletrabajo corresponde a un tipo de trabajo remunerado que se caracteriza propiamente por ser desempeñado manteniendo una distancia del lugar físico en que se encuentra el trabajador y la empresa o unidad rentable (Gareca, Verdugo, Briones & Vera, 2007; Salazar, 2007) Esta práctica de llevar el cumplimiento de funciones y tareas a lugares más distanciados, implica también, en términos globales, la continuidad de una subordinación del trabajador con su tradicional relación laboral respecto de la empresa (Martínez, 2012).

Dentro de los beneficios de este tipo de flexibilidad laboral se encuentra la capacidad de adaptarse a las necesidades individuales de los empleados mientras se mantiene la misma cantidad de horas de trabajo, desempeño laboral y estructura de pago (Idris, 2014).

Es importante señalar la procedencia de esta modalidad que, al parecer, no es nueva. Teóricamente el término teletrabajo aparece por primera vez en Estados Unidos con Jack M. Nilles, quien fue el que utilizó dicha expresión en su libro *Micros and modems: Telecommunicating with personal computers* (Gauthier, 2004 citado en Camacho & Higueta, 2013). Sin embargo, la obra no alcanzó real connotación hasta a finales de la década de los ochenta y durante los años noventa, con el auge de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) cuando se relacionó el teletrabajo con el principal desarrollo económico de las organizaciones (Camacho & Higueta, 2013).

Sin embargo, se han expuesto algunos efectos negativos en cuanto al ejercicio del teletrabajo, dentro de los cuales se destaca el desgaste emocional, considerando que se mezclan espacios que anteriormente estaban separados. En esta misma línea, se hace un acercamiento al concepto de familia con la serenidad, por consiguiente, una alteración de ese espacio con el traslado de la oficina a la casa podría tener consecuencias en la salud mental del trabajador, considerando la invasión de un aspecto que acarrea tensiones, a un lugar que implica generalmente todo lo contrario (Caro, Grau, Kinkead, Muñoz & Saracosti, 2016).

En Chile antes del año 2020, el teletrabajo sólo formaba parte de las cláusulas del artículo 22 del Código del Trabajo donde todos aquellos trabajadores que no tuvieran una supervisión inmediata o que no tuvieran que cumplir con sus funciones dentro de las instalaciones de la empresa se encontraban sujetos a éste. Todos aquellos contratados por el artículo 22 debía estar formalmente con su contrato de trabajo como cualquier jornada laboral (Dirección del Trabajo, 2019).

El artículo 22 del Código del Trabajo hace referencia a la extensión de la jornada laboral de los colaboradores por más de 45 horas semanales, pero siendo consideradas como horas extras y al mismo tiempo tener la posibilidad de definir su propio horario de entrada y salida. Así como también la autonomía de realizar sus labores fuera del lugar de trabajo y no siendo indispensable la asistencia presencial, donde la supervisión de las funciones durante el teletrabajo se desarrollaba exclusivamente en base a metas. La jornada laboral

del artículo 22 tiene particularidades especiales, dentro de los cuales se encontraban la no obligación de ir a trabajar a la oficina, pudiendo realizar sus labores en bares, cafeterías, casa o calle, con la única exigencia de cumplir con las metas correspondientes (Dirección del Trabajo, 2019).

La nueva ley N° 21.220 promulgada en el presente año que modifica el Código del Trabajo con relación al trabajo a distancia, señala que el trabajo en lugares distanciados es para todo trabajador que colabora con sus tareas, parcial o totalmente, desde lugares que no sean de la organización, como sus hogares. El teletrabajo considera también que los colaboradores realizan el trabajo mediante distintos medios de transmisión remota, tales como computadores, tablets, o celulares a disposición del trabajador. Todos los trabajadores que efectúen sus trabajos física o distanciadamente tienen las mismas facultades y derechos, así como también en seguridad y salud, sin la exposición a riesgos en el lugar donde está realizando el teletrabajo, donde será obligación del empleador realizar una evaluación anual del cumplimiento del programa preventivo (Ley N°21.220, 2020).

Cada trabajador deberá resguardar su salud y seguridad para evitar riesgos en su actividad laboral que puedan perjudicar a su núcleo familiar y demás personas que se encuentren cerca del lugar de teletrabajo. El empleador deberá informar las medidas preventivas para el trabajador que realice sus labores en su hogar o en otro lugar escogido por el colaborador (Ley N°21.220, 2020).

El trabajador deberá informar sobre su espacio de trabajo, condición ambiental, orden y aseo. Además, el empleador deberá cumplir con la entrega del mobiliario necesario para desempeñarse, tales como silla, insumos de oficina, una asignación por red de internet, pantalla o computador portátil (Ley N°21.220, 2020).

Esta nueva ley le permite al empleador conocer el contexto de su trabajador, para poder evaluar las condiciones y riesgos psicosociales que existen dentro de la disposición del trabajo a distancia, en el que se puede ver afectada su falta de relación social e interpersonal, trabajo redundante, aislamiento y otras falencias como el tiempo de conexión y su derecho a descanso. El trabajador dispone de su derecho a desconexión por 12 horas continuas dentro de un tiempo de 24 horas, donde su empleador no puede disponer de las funciones o tomar contacto con él, siempre y cuando exista un acuerdo entre estos tomado como horas extras (Ley N°21.220, 2020).

#### **4. Millennials y su desarrollo en el mundo laboral**

Actualmente dentro del campo laboral existen tres generaciones relevantes que trabajan juntas: los *baby boomers*, la generación X y la generación Y.

Para contextualizar, *baby boomers* se refiere a la “generación de la posguerra”, cuyo rango etario se genera entre 1946 y 1964. Luego, continúa la generación X (Gen X) nacidos entre 1965 y 1980 y la generación Y (llamada Gen Y o del milenio) que incluye a los nacidos entre 1981 y 1997 (Hatun, 2011).

“La generación del milenio, quiénes son y cómo reclutarlos”, describe a los millennials como personas que, dado el incremento en los cambios organizacionales, con consecuencias de despidos masivos, crecieron en un periodo de menor seguridad laboral y de un debilitamiento de los vínculos entre empleados y empleadores (Hatun, 2011).

Por lo tanto, la confianza que tienen los jóvenes de la generación del milenio se mueve desde su superior hacia ellos mismos, cuando perciben que una firma no les promete la conformidad de los que ellos buscan en un trabajo (Hatun, 2011).

Durante buena parte de sus vidas, los millennials se han conectado al mundo a través de celulares y smartphones, mediante mensajes de texto, navegando en la web o en las redes sociales (Hatun, 2011). Esto ha de estar supeditado a la característica principal de esta generación, la cual, al ser criada en contextos de mucha estimulación, le permitió desarrollar estas habilidades de multitarea.

Por otro lado, esta generación también presionará a las organizaciones para obtener una integración entre vida y trabajo, así como una estrategia auténtica de responsabilidad corporativa para hacer una diferencia. No se trata solo de equilibrar vida y trabajo, pues esto tal vez no les baste. Sus diversas actividades, siendo el trabajo una de ellas, requieren involucrar sus labores remuneradas y sus lugares de trabajo en sus vidas (Hatun, 2011).

El dinamismo de esta generación podría traer resultados provechosos para el mercado laboral teniendo en cuenta los constantes cambios que se producen en la actualidad y que no dan indicios de detenerse. Algunas organizaciones han tomado en consideración estas

transformaciones en virtud de sumarse a las nuevas exigencias y necesidades del mercado laboral.

Como se mencionó anteriormente, el contexto hiperestimulado de esta generación permitió el desarrollo de habilidades como el *multitasking* o multitarea. Esta ventaja les otorga facilidad para desenvolverse fluidamente en las tecnologías y en aplicaciones de última generación. Además, esperan que sus trabajos ofrezcan y se asemejen al mundo diverso en el que crecieron (Hatun, 2011).

### **5. Estrategias para atraer y retener a millennials**

Para Hatun (2011), una propuesta de valor debe estimar cinco puntos vinculados que son un reclutamiento atractivo: una identidad, un sentido de pertenencia, cuidado completo de la persona, flexibilidad que les posibilite disfrutar del trabajo, entretenimiento y crecer profesionalmente comprometiendo planes de carrera y perfeccionamiento. En cuanto a esto cabe cuestionarse ¿qué deberían ofrecer las empresas para atraer a los millennials?

Por un lado, el desarrollo de un trabajo con impacto social, los millennials son conocidos por interesarse en trabajos que les permitan hacer una diferencia en el mundo mediante la realización de servicio comunitario o la creación de proyectos a favor de la sustentabilidad. La necesidad de encontrar o proporcionar un sentido a lo que realizan, resulta fundamental para su desarrollo personal y laboral. Además, tener “una pantalla para el mundo” cobra importancia donde la mentalidad global de los millennials les permite buscar oportunidades incluso en el extranjero (Hatun, 2011).

Las empresas tienen un sello personal cuando hacen una buena capacitación y desarrollo, buenas relaciones para futuros trabajos y cuando son líderes estables, es por esto por lo que son las preferidas para los talentos jóvenes en el mundo (Hatun, 2011).

### **6. Teletrabajo y los millennials**

Este estudio se focaliza en el teletrabajo ofrecido por las organizaciones a sus trabajadores, para desarrollar sus funciones uno o más días desde el lugar y en el horario que estimen conveniente. En los días de teletrabajo el trabajador debe entregar un producto o cumplir con alguna meta específica. Este tipo de teletrabajo sería el que mejor cumple con las expectativas de profesionales jóvenes conocidos como millennials.



## **6.1 Provecho de la tecnología**

Las habilidades tecnológicas, integrales para el teletrabajo exitoso, podrían afectar las actitudes hacia el teletrabajo. Si un millennial no percibe esta comodidad y compromiso con la tecnología, se puede postular que no mostrará interés en el teletrabajo. Se propone que los millennials pueden indicar una medida más positiva de competencia informática que los no millennials.

Esta competencia informática puede impactar positivamente el interés de los millennials en el teletrabajo como una opción preferida al trabajo tradicional (Nicholas & Guzmán, 2009).

## **6.2 Autonomía**

La autonomía es reconocida como una faceta del teletrabajo que permite más control sobre las condiciones de trabajo y puede ser una importante consideración en la motivación de la generación del milenio hacia el teletrabajo. La autonomía, y la flexibilidad que permite, es una muy alta prioridad para los millennials (Nicholas & Guzmán, 2009).

Es por lo anterior que se espera que esta percepción más positiva de autonomía impacte en una mayor preferencia en el teletrabajo. Se plantea también, que los jóvenes millennials en comparación con los no-millennials, tendrán una considerable preferencia para realizar el teletrabajo debido a que tienen impresiones positivas de independencia (Nicholas & Guzmán, 2009).

- Desventajas (teóricas) del teletrabajo
  - Falta de contacto con colegas
  - Jefatura no disponible físicamente
  - Riesgos de incumplimiento
  - Riesgo de pérdidas materiales o de información
  - Desarrollo de carrera

## **7. Dificultades para su implementación**

Dentro de las dificultades para la implementación de la flexibilidad laboral, resulta muchas veces ser la actitud y la flexibilidad de las gerencias.

Los líderes senior crean otro obstáculo importante para la flexibilidad en la mayoría de las organizaciones. La mayoría no establece una conexión entre la flexibilidad y los resultados de negocios cuantificables, sino que ve estos programas como “blandos”. Por lo general, no han tenido ninguna experiencia directa con la flexibilidad laboral, ni ven la conexión que los programas tienen para mejorar la gestión del talento (Sladek, C. & Hollander, E.2009).

La comunicación sobre arreglos de trabajo flexibles a veces se ejecuta de manera deficiente. Para que ésta sea efectiva, los empleados deben tener claridad sobre el rol, la responsabilidad y los programas que ofrecen. De igual forma necesitan entender que esta modalidad es una flexibilidad en colaboración entre el trabajador y el empleador, y deben tener la seguridad de que los cargos con más altos rangos sean solidarios (Sladek, C. & Hollander, E.2009).

## **Diseño metodológico**

### **1. Enfoque metodológico**

Para efectos de esta investigación, el enfoque desarrollado fue de carácter cualitativo considerando las necesidades del presente estudio. Se busca comprender y entender el fenómeno del teletrabajo para los millennials en Chile y con ello, lograr los objetivos que enmarcan este estudio. En ese sentido, es importante destacar que “la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos, y sus instituciones” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la misma línea, la condición flexible de la investigación cualitativa tiene la facultad de analizar las respuestas de los participantes y la explicación de la hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación cualitativa posibilita hacer una reconstrucción de la realidad con los datos que entregan los participantes del estudio. La orientación de la investigación es natural porque es interpretativo ya que busca descubrir el sentido al fenómeno que se está analizando en función de los alcances que los participantes le concedan (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa tiene como marco de referencia al constructivismo, naturalismo y el interpretativismo, resulta ser un enfoque idóneo para efectos de este estudio, considerando que existe una realidad que se desea descubrir e interpretar.

### **2. Tipo de investigación**

El alcance descriptivo de la investigación cualitativa permite especificar ciertas características y también, describir ciertas tendencias de un determinado grupo o población, procesos, finalidad o cualquier otro fenómeno que se exponga a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **3. Participantes**

La selección de la muestra fue del tipo no probabilístico e intencional. Por medio del principio de saturación de datos se determinó la cantidad de participantes. Finalmente se entrevistó a 12 profesionales que se desempeñaban en la modalidad de teletrabajo al menos dos días al mes. Siete de los participantes fueron mujeres. Once de los participantes

pueden ser considerados como millennials, ya que tenían entre 24 y 35 años. El análisis de las entrevistas de los millennials estableció la necesidad de entrevistar a una persona de 46 años para contrastar la información entregada por los jóvenes con la de una persona de otro grupo etario y reconocer la especificidad de la experiencia en las dos generaciones.

En la Tabla 1 la información de sexo, edad, país, nivel estudio, modalidad (electiva - no electiva) cargo y nacionalidad de la muestra.

Tabla 1.

<b>Característica de Muestra</b>						
Participante	Sexo	Edad	Estudios	Modalidad	Cargo	Nacionalidad
E1	F	30	Superior	N.E.	Ejecutiva negocios especialista	Chilena
E2	F	32	Superior	N.E.	Key Account Manager	Colombiana
E3	F	25	Superior	E	Community manager	Colombiana
E4	M	46	Superior	N.E.	Analista Senior	Chilena
E5	F	24	Superior	E	Community manager	Chilena
E6	F	29	Superior	N.E.	Analista especialista	Chilena
E7	F	28	Superior	E	Analista de beneficios	Chilena
E8	M	35	Superior	E	Director de proyectos	Chilena
E9	M	29	Superior	N.E.	Psicólogo PIE	Chilena
E10	M	27	Superior	E	Gerente comercial	Chilena
E11	M	35	Superior	E	Asesor de Venta	Chilena
E12	F	25	Superior	E	Coordinadora de Capacitación	Chilena

Nota: E = Teletrabajo Electivo; NE = Teletrabajo No Electivo

#### **4. Instrumentos**

La información se obtuvo por medio de una entrevista semiestructurada, a través del método cualitativo, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información de los participantes, por medio de una serie de preguntas abiertas previamente estipuladas que permitan orientar el proceso. Lo anterior, principalmente porque en las entrevistas se utiliza el método deducible, en el cual la muestra se consigue desde la objetividad del participante con relación a la pregunta y contenido de investigación, que es guiada por los objetivos planteados del consultor (Ballester, Orte & Oliver, 2003).

#### **5. Procedimiento**

En la primera inicial se realizará un primer contacto con los participantes escogidos para el estudio. Esto se llevará a cabo mediante un correo electrónico y posteriormente un llamado telefónico. Cabe señalar que las vías de contacto serán de carácter formal, pues el propósito es entregar información a los participantes sobre los objetivos del estudio, procedimiento y confidencialidad de este. Además, se debe exponer la importancia de su participación, destacando que es de carácter voluntario, es decir, los participantes no reciben ningún tipo de beneficios por su colaboración y pueden abandonar el estudio en cualquier etapa del proceso si así lo estiman conveniente. También, se declara que en caso de acontecer lo anteriormente mencionado, no se evidencian consecuencias negativas para los mismos.

Por otro lado, se coordinará el día y la hora de la entrevista según la disponibilidad tanto del participante como de la investigadora (ver anexo 1).

En una segunda etapa, se procederá a la realización de la entrevista semiestructurada (ver anexo 2) que tendrá una duración de aproximadamente una hora, en esta fase se efectuarán preguntas enfocadas en recabar la mayor cantidad de información con respecto al teletrabajo y su experiencia personal. Esta entrevista será grabada con previa autorización de los participantes y se tomarán notas durante la misma para su posterior transcripción y análisis.

Finalmente, se realizará el análisis de los datos obtenidos a través de las distintas entrevistas, que permitan destacar los principales resultados para lograr los objetivos de la presente investigación.

## Resultados

Una revisión general de las respuestas de los entrevistados jóvenes revela que la valoración del teletrabajo se encuentra en características que no necesariamente son distintivas de los millennials y sería comunes con otras generaciones. Es así como tampoco se observan diferencias relevantes en las ventajas y desventajas del teletrabajo para los millennials en relación con personas de otras generaciones.

La clasificación de las entrevistas permitió identificar cuatro grandes categorías asociadas a la implementación del teletrabajo y sus efectos en quienes adoptan esta modalidad de trabajo; condiciones en la implementación, relaciones interpersonales en el trabajo, efectos en el desarrollo y el desempeño y efectos en la calidad de vida. Las condiciones en implementación se refiere a la forma como se implementa el teletrabajo y los recursos requeridos para ello, lo cual no determina que exista ventajas o desventajas de trabajar en la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, las otras tres categorías agrupan la información de la experiencia de las personas que se desempeñan en la modalidad de teletrabajo, de modo que se reconoce algunas de las ventajas y desventajas de este.

La Tabla 2 reporta cada una de estas categorías identificando sus subcategorías.

Tabla 2.

Categorías	Subcategorías
1. Condiciones en la implementación	Factibilidad
	Lugar
	Recursos tecnológicos
	Capacitaciones de uso y confidencialidad de la información
	Competencias necesarias para el teletrabajo
	Percepción de malas prácticas
	Modalidad
2. Relaciones interpersonales en el trabajo	Interacciones con el equipo
	Comunicación para el trabajo en equipo
	Mecanismos de control
3. Efectos en el desarrollo y el desempeño	Desarrollo profesional
	Reconocimiento
	Compromiso con la organización
	Productividad
4. Efectos en calidad de vida	Distribución y aprovechamiento del tiempo
	Bienestar

En relación con la primera categoría **condiciones en la implementación de teletrabajo**, es posible hallar barreras y necesidades específicas para implementar esta modalidad de trabajo. Las condiciones se pueden clasificar en 7 subcategorías: factibilidad, lugar, recursos tecnológicos, entrenamiento de confidencialidad, competencias necesarias para el teletrabajo, percepción de malas prácticas y modalidad.

La primera subcategoría en relación con el desarrollo del teletrabajo es la **factibilidad de su implementación**. Los trabajadores mencionan que existen áreas funcionales en las cuales el teletrabajo no es factible de ser implementado. Lo anterior, dado que los trabajadores requieren de ir presencialmente a sus trabajos por emergencias laborales o porque sus funciones requieren de atención a personal con relación directa hacia ellos.

*“Si lo tengo que ver físicamente ya para la fabricación, yo tengo que estar ahí para ver el avance de los productos que desarrollamos nosotros” (E10).*

*“Parte de las condiciones es que en algún momento te pueden llamar y que no se trata de estar todo el día en pijama en la casa y tienes que ir” (E4).*

La segunda subcategoría dice relación con el **lugar donde desarrollan su teletrabajo**. A pesar de que se les consultó por otras alternativas de lugares públicos para realizar sus labores, tales como cafeterías, restaurantes u otro lugar de agrado, los trabajadores mencionan que lo hacen principalmente en sus casas. Los entrevistados reportaron que un beneficio es no tener que movilizarse, trabajar con un sueño más consistente y de más horas, además de fomentar la calidad de vida familiar.

*“El teletrabajo generalmente lo realizo en mi casa, en mi pieza” (E1).*

*“De verdad que, sí me gusta mucho trabajar en mi casa” (E5).*

*“También con mi pareja es mucho más fácil, puedo organizar mi día, poder cumplir con todo ese día” (E3).*

*“Me gusta poder estar más tranquila trabajando en mi casa” (E6),*



La tercera subcategoría se refiere a los **requisitos de recursos tecnológicos**: internet y computadores. Uno de los factores que involucran directamente al teletrabajo es la conexión a internet y a la red de la institución en que trabajan. Es así como algunos de los entrevistados señalan que tienen que usar computadores portátiles propios y otros señalan que fueron dispuestos por la empresa.

*“Mira, un día me quedé sin internet en mi casa y no tenía cómo conectarme a la reunión y tuve que irme rápidamente a la casa de un amigo que vivía cerca para hacer la reu, porque si no, te toman como que no asististe y esa es una de las complicaciones que tenemos” (E4).*

*“Uno tiene VPN y todas las cosas para meterse en el sistema así que no hay ningún problema en conectarse desde tu casa” (E6).*

*“Cada uno usa sus propios computadores y mi jefa me llama siempre a mi celular personal, me gustaría que me pasaran un computador” (E5).*

*“Realmente ellos me facilitaron como un intranet que está en aplicaciones, por ahí tengo como un chat directo con todas las personas de la organización” (E3).*

La cuarta subcategoría, que se identifica por la respuesta de uno de los entrevistados, es la realización de **capacitaciones de uso y confidencialidad de la información** para el buen uso de los recursos tecnológicos. En esta capacitación le dieron a conocer en qué consiste el uso de computadores en los lugares en que realiza el teletrabajo, abordando de una forma más profunda los principales aspectos en que afectaría la entrega de accesos directos de parte de la entidad en modo de confianza a sus trabajadores y, además, las posibles filtraciones de información a un medio externo desde sus dispositivos electrónicos, lo que involucra un gran compromiso con la empresa.

*“También capacitan en el trabajo, como cursos mensuales de privacidad, cursos de higiene y seguridad, y ahí uno está obligado a hacer el curso para que estemos capacitados a cómo usar archivos, como ser categorizados, la seguridad de la información” (E1).*

La quinta subcategoría se refiere a las **competencias necesarias para el teletrabajo**. Los trabajadores manifiestan que para que ellos realicen teletrabajo, deben ser responsables con sus labores, metas y días en que presentan sus informes. Algunos señalan que parte de tener estas competencias también depende de la relación con las jefaturas, principalmente respecto a la confianza, el respeto y el compromiso que tienen con la entidad donde trabajan.

*“Yo creo que es como ser metódica y como responsable también ... porque cualquiera puede no hacer nada... y generar confianza hacia mi jefe” (E6).*

*“Creo que funciona dependiendo de la persona porque se necesita ser demasiado responsable, muy disciplinado porque a veces no es fácil manejar tu tiempo cuando tienes tantas distracciones en tu casa” (E3).*

En relación con la **percepción de malas prácticas**, los trabajadores las describen como la realización de otras actividades ajenas al trabajo en las horas comprendidas en sus contratos, tales como emprendimientos, terminar de trabajar sin haber cumplido sus funciones, conectarse a trabajar después del comienzo de la jornada laboral y el poco compromiso y respeto por su puesto de trabajo. Los entrevistados expresan que ninguno de ellos ha tenido este tipo de conductas.

*“Hay gente que por ejemplo está en la casa, se relaja y no hace la pega, creen que pueden flojear” (E5).*

*“Una vez no sé po’, hay un caso que un jefe pidió un Uber cachai’ y le tocó su empleado de teletrabajo” (E4).*

*“Creo que una persona no tan responsable no va a sacrificar el horario de teletrabajo para cumplir, entonces creo que alguien que se toma todo con calma simplemente dice no me dio el tiempo y listo y no lo hará” (E3).*

*“Si no estás comprometida puedes decir no yo tengo teletrabajo y al final no haces nada, no contestas y hay gente que se aprovecha, siento que con un solo día basta porque igual hay gente que se mal acostumbra y comienza a tomar malas prácticas” (E1).*

Dentro del sexto hallazgo se encuentra la **modalidad de teletrabajo**. Los trabajadores mencionan que hay un tipo de trabajo a distancia en donde la asignación de los días está determinada, sin poder elegir cambio de ellos, a modo de contar con menos personal en las instalaciones de la empresa. Mientras en otros casos pueden solicitarlos y elegir los días en que realizarán teletrabajo. Por otra parte, también se implementa como un beneficio de algunas empresas en que los trabajadores, en forma opcional, pueden realizar teletrabajo, dando aviso previo. Por lo tanto, en algunos casos adoptar la modalidad de teletrabajo es una opción del empleado, quien no está obligado a adoptarla.

*“Se supone que en este momento deberían estar uno o dos personas por equipo con teletrabajo e ir rotando para ir adaptándose al cambio de restauración y eliminación de puestos que hay ahora” (E4).*

*“[El empleado] lo elige mes a mes o el día de la semana que tú quieres ... como ya... te los cambio y tú la próxima semana. Me toca... voy a hacerlo este día, así como libre elección es libre elección con mi jefe ... por igual tratamos que... no se puede de repente puede haber un fin de semana largo, no toda la gente en mi trabajo se toma el teletrabajo y al que le toca le toca, no es que se postule porque somos una empresa de producción” (E7).*

*“En mi empresa tenemos beneficio de hacer teletrabajo 56 días en el año opcional” (E12).*

En relación con las ventajas y desventajas que implica la adopción de la modalidad del teletrabajo, la categoría referida a las condiciones de implementación muestra que algunas de las condiciones reportadas por los entrevistados determinen que esta modalidad de trabajo tenga ventajas respecto del trabajo presencial. Para que el teletrabajo se constituya una ventaja, es necesario que la empresa ofrezca ciertas condiciones como serían el acceso a tecnología, ya sea a computadores que provee la empresa, conexión a internet y capacitaciones para su implementación. Asimismo, las personas que adoptan esta modalidad de trabajo deben poseer competencias, como capacidad de planificación, responsabilidad y autonomía, buena relación con la jefatura, entre otras. También deben demostrar buenas prácticas en la implementación del teletrabajo, realizando las labores que corresponde, sin desconcentrarse en otras actividades.

Además, debe ser una modalidad de trabajo flexible, permitiendo al trabajador elegir el día en que realiza teletrabajo. La inexistencia de estas condiciones determinaría que el teletrabajo sea considerado como una desventaja en comparación con el trabajo presencial.

Adicionalmente, la implementación del teletrabajo en sí se constituye en una ventaja dado que es percibida en algunas condiciones por los entrevistados como un reconocimiento de parte de las jefaturas hacia la responsabilidad y autonomía del trabajador. En las entrevistas plantearon que la jefatura facilita la modalidad del teletrabajo en las personas con que tiene confianza respecto de su desempeño.

Finalmente, dado que el teletrabajo se realiza con mayor frecuencia en el hogar, otra ventaja es el mayor bienestar y calidad de vida por ahorro de tiempo por traslados y conciliación de la vida personal con la laboral.

En relación con la segunda categoría identificada como **relaciones interpersonales en el trabajo**, fue posible hallar información sobre los nexos sociales entre los trabajadores y jefaturas, junto con el impacto emocional y laboral que hay dentro de sus entidades al tener teletrabajo. Las subcategorías se clasifican en tres; interacciones con el equipo, comunicación para el trabajo en equipo y mecanismos de control.

Con respecto a las **interacciones con el equipo**, los trabajadores manifiestan que hay una disminución de las relaciones interpersonales de amistad y trabajo entre ellos, considerando que para ellos es un factor importante relacionarse con personas directamente. Al no estar presentes en las oficinas no pueden entablar conversaciones más privadas y tener almuerzos amistosos, tampoco compartir información inmediata para algunas tareas asignadas.

*“Si se aumentaran los días de teletrabajo no tendría instancia de verlos, porque iríamos de a uno a trabajar y no nos toparemos porque no me voy a venir de mi casa para verlos” (E6).*

*“Cada vez hay menos gente en la oficina con la que tú puedes hablar porque está en teletrabajo” (E2).”*

*“Por mí que me pusieran todos los días teletrabajo, estaría feliz la semana completa, pero lo complicado sería perder la interacción” (E2).*

*“Pero creo que el hecho de yo estar lejos y no tener contacto físico con ellos*

*me dificulta las cosas, antes era más fácil porque interactuaba con la gente” (E3).*

*“A mí en lo personal me hace falta ese contacto físico, entonces creo que es un buen elemento siempre y cuando esté acompañado como de reuniones físicas, pero mis compañeros me llaman y yo también” (E3).*

Pese a esto, en relación con la **comunicación para el trabajo en equipo**, los trabajadores señalan que no se pierde totalmente la comunicación porque están en constantes llamados telefónicos y videollamadas por aplicaciones internas de comunicación con sus equipos y jefaturas, pero sí se pierde la interacción con sus compañeros que para ellos es importante.

*“...entonces como que te obliga a una comunicación más de sistema y de teléfono que no es lo mismo que si tu hablaras con esa persona” (E2).*

*“Si tengo que hablar algo con mi compañera tenemos Teams, por ahí nos llamamos y nos escribimos, y si es muy urgente por WhatsApp, estamos conectados todo el rato” (E7).*

Un tercer hallazgo se refiere a los **mecanismos de control**, donde los trabajadores dicen estar sometidos a un control por sus jefaturas. Dicho control es a través de la tecnología como notebooks y redes internas que indican si están conectados o en receso cuando no están utilizando los aparatos. Otro de los mecanismos de control indicado son las llamadas telefónicas y trabajos realizados después de sus horas de trabajo.

*“En un principio nos pedían conectarnos ahí para ver si estas disponible o si estás ausente, pero mi jefe no molesta por eso, al contrario. Aparte nosotros tenemos el artículo 22 que trabajamos por metas” (E1).*

*“Siempre me dicen que tengo que contestar, entonces siempre estoy teniendo como un monitoreo por parte de mi jefa de la tienda de ropa y eso como que igual me molesta porque no puedo fallar” (E5).*

*“Todo el equipo de nosotros tiene acceso al sistema entonces por ejemplo si me preguntan en este horario que estoy haciendo ellos saben que yo estoy en una reunión” (E8).*

*“Yo le mando no sé WhatsApp y él sabe en qué estoy, pero estoy como en*

*constante informando en que estoy o que proceso tengo ahí parado por alguna situación” (E6).*

*“Mi jefa anterior molestaba cuando teníamos día de teletrabajo, llamaba por teléfono, preguntaba todo, quería que le resolvieran sus cosas todo el día” (E6).*

La información obtenida en esta categoría permite reconocer que el teletrabajo posee un efecto principalmente desfavorable en las relaciones interpersonales. Una desventaja de trabajar en esta modalidad es que se reduce la cantidad de oportunidades para interactuar con los colegas y tener una relación más allá del trabajo, pero a su vez tienen la ventaja de no perder la comunicación por teléfono y videollamadas entre ellos, ya que se comunican constantemente para reuniones o preguntas de interés.

Otra de las desventajas que se pueden encontrar en el teletrabajo es la irrupción del trabajo en la vida personal, dado que se produce llamados telefónicos después de las horas laborales, generando presión a los trabajadores a través de este mecanismo de control, lo que puede llevar a una mala relación entre jefes y trabajadores.

Por otro lado, como tercera categoría se encuentran los **efectos en el desarrollo y el desempeño**, donde los trabajadores señalan que existen diversos hábitos en cuanto a desarrollo profesional, reconocimiento, compromiso con la organización y productividad estructural y personal.

En relación con el **desarrollo profesional**, algunos de los trabajadores perciben que con el teletrabajo hay pocas posibilidades de ascender profesionalmente porque las jefaturas y altos rangos no observan presencialmente sus aptitudes y capacidades para llegar tener un mejor cargo, pero hay otras personas que indican que sí les han dado más responsabilidades para un posible ascenso.

*“Cuando tú hablas con él vía telefónica con alguien el feeling es distinto que cuando tú estás al frente de esa persona, lo que le dices, como se lo dices y cómo lo haces puede malinterpretar y no puedes ganar mucho sino lo tienes en frente” (E2).*

*“Como que me empezaron a dar más responsabilidades. Antes era apoyo de comunicaciones, y ahora me delegan toda la parte de redes y otros contenidos con teletrabajo” (E3).*

En otros casos los trabajadores perciben el teletrabajo como un beneficio otorgado por la jefatura como **reconocimiento por su desempeño**. Los entrevistados explicaron que, a pesar de que no es una política de la empresa, las jefaturas se toman la atribución de autorizar a algunos de sus subordinados a trabajar en modalidad a distancia dado que expresan la confianza para que trabajen en forma autónoma.

*“En mi empresa no a todos les dan el beneficio del teletrabajo, tengo compañeros que no les ofrecen trabajar desde la casa porque no confían que será productivo” (E7).*

*“Se lo pueden ofrecer a personas que tengan experiencia y que sean confiables cachai, hay una condición, no puede ser cualquier persona, tienes que habértelo ganado o tienes que tener un poco de experiencia y ser como una persona confiable y responsable” (E5).*

*“Te dan la posibilidad de trabajar desde tu casa u otra parte del mundo cumpliendo responsabilidades, pero con un horario diferente” (E3).*

Con respecto al **compromiso con la organización**, los entrevistados consideran que se siguen cumpliendo las metas con la entidad para terminar un trabajo a tiempo, además continúa existiendo una jefatura que está en constante conversación y seguimiento de la planificación de tareas durante la semana, y sus colaboradores deben responder de la misma forma en que lo hacen presencialmente.

*“Tú te organizas y si tú te proyectas a terminar algo un informe o algo tú lo haces en ese mismo día” (E6).*

*“Yo trato de como mínimo estar ahí fija disponible para lo que me lleguen a necesitar para cumplir con mi responsabilidad, pero son súper abiertos y saben que si no contesto es porque realmente no puedo” (E3).*

*“Te dan como un voto de confianza y tú tienes la libertad de hacer con tu tiempo lo que quieras, pero nos volvemos más responsable porque hay que cumplir con fechas y con cosas establecidas” (E9).*

Por último, con respecto a la **productividad laboral**, los trabajadores señalan que, teniendo teletrabajo, existe un mayor desempeño laboral ya que no existen interrupciones de conversaciones de pasillos entre ellos y sus equipos, no existen salidas a tomar café y ese tipo de distracciones. Muchas veces aplazan horas de colación/almuerzo para seguir trabajando y algunos siguen trabajando después de sus horas laborales.

*“Tenemos una carga laboral también muy fuerte, pero tenemos el beneficio de trabajar en tu ambiente y con nuestra independencia y se hace más fácil” (E8).*

*“Para las publicaciones no es que me digan mira esto es lo que tienes que hacer, si no que como que yo propongo qué hacer” (E3).*

*“Incluso yo creo que trabajo mucho más en mi casa que acá porque no tengo como interrupciones” (E6).*

*“Si también se trabaja más, pero me gusta mucho y disfruto haciéndolo, es cómodo trabajar en casa, pero sí se trabaja más” (E11).*

De acuerdo con lo anteriormente señalado existen dificultades al querer ascender profesionalmente, ya que no pueden verse las capacidades técnicas que requieren las jefaturas para otorgar un nuevo puesto de trabajo, sin embargo, en el teletrabajo hay una mayor producción, sin interrupciones, entregando un mejor desempeño laboral que el habitual, pero una desventaja de esto es que trabajan más horas de las requeridas.

La cuarta y última categoría en relación con los **efectos en calidad de vida**, los trabajadores señalan que existen beneficios en cuanto al funcionamiento del teletrabajo, como distribución y aprovechamiento del tiempo y bienestar.

En relación con los alcances del teletrabajo en efectos en calidad de vida personal y laboral, un primer hallazgo se refiere a la **distribución y aprovechamiento del tiempo**. Por un lado, existe un ahorro en tiempo de traslado, tiempo que puede ser aprovechado en otras actividades. Adicionalmente, la mayoría utiliza al menos una hora en tiempo de traslado al trabajo, lo que hace que algunos entrevistados lo tomen como un beneficio.

*“No es comparable porque siento que no tienes que viajar ni trasladarte” (E5).*



*“Viajo desde Puente alto hasta ciudad empresarial por aproximadamente 2 horas para poder llegar a mi trabajo. Estoy todo el día desde las 7:30 hasta la 5 y eso me aburre” (E12).*

*“Pero a diferencia de ir a trabajar lo que yo valoro mucho el teletrabajo en el trayecto cachai... eso es algo que marca como una diferencia entre estar allá y acá” (E7).*

*“Yo me cambiaría por aquí cerca del trabajo para venir caminando porque uno pierde mucho tiempo de repente una hora, una hora y media de trayecto y sería menos estresante” (E6).*

Sin embargo, lo más destacado es la flexibilidad para realizar actividades que requieren estar en la casa en horarios definidos por el propio trabajador. Dentro de estos se encuentran dormir más, almorzar con sus familiares, dedicar más tiempo a sus hijos y quehaceres del hogar.

*“Cuando estoy con teletrabajo me levanto a las 9 de la mañana, 3 horas más de sueño y en la tarde voy a dejar a mi hijo y vuelvo y en la tarde estoy a 10 minutos de mi casa y no a una hora. Entonces para mí el tiempo es fundamental” (E1).*

*“Es más cómodo estar con sus hijos, poder salir a almorzar, poder hacer otras cosas entremedio, y tú no tienes que desplazarte y si vas a hacer algo lo puedes hacer a esa hora, a las 6 en punto ya estás en tu casa y te puedes despertar un poquito más tarde” (E2).*

*“Poder disfrutar como de ese espacio que tengo de trabajar en casa” (E3).*

*“A mi hija le llevo el desayuno, esos son igual plus que yo puedo darle al teletrabajo, aprovechar igual el día o ir a ver un baile de mi hija” (E7).*

*“En tu casa estás más tranquila, tengo tiempo para hacer mis cosas” (E5).*

Otro de los hallazgos fue que uno de los entrevistados explicó cómo el teletrabajo le permite organizar mejor su tiempo para el desarrollo de sus funciones.

*“Solo que es más flexible el teletrabajo porque yo manejo mi tiempo, allá yo tenía que estar en un horario de oficina fijo” (E3).*

*“Estoy súper cómodo con esta forma de trabajar, dado que organizo desde mi casa y voy a las sucursales solo cuando hay negocios claros” (E11).*

Finalmente, otro hallazgo al que se refieren los trabajadores es la sensación de **bienestar** que interpretan los trabajadores, que produce quedarse en la casa, cambiando la rutina y sintiendo mayor comodidad para el desarrollo de las tareas, incluso para la organización del trabajo.

*“hacerlo a mi ritmo, si me quiero tomar un café poderlo hacer, si tengo hambre ir a comer algo” (E6).*

*“Personalmente ahora en el día yo cierro a las seis el computador y me puedo despejar, pero del trabajo en tiempo normales” (E7).*

Los datos obtenidos en esta categoría admiten que el teletrabajo posee un resultado favorable en cuanto a efectos en calidad de vida. Una ventaja de tener teletrabajo es que hay un mayor tiempo de trabajo, ya que ahorran tiempo de traslado y organización del tiempo, teniendo una mayor comodidad para realizar las tareas dispuestas por sus cargos y una flexibilización de distribución de actividades diarias.

## Discusión

El objetivo del siguiente proyecto fue determinar las ventajas y desventajas que posee la implementación del teletrabajo para los millennials en Chile, teniendo como objetivos específicos examinar las condiciones en que se desarrolla el teletrabajo para jóvenes de 24 a 35 años, reconocer el favorecimiento que supone el teletrabajo en cuanto al desarrollo laboral y personal e identificar la dinámica de relaciones interpersonales en el teletrabajo.

En este proyecto se propuso responder a la pregunta ¿cuáles son las ventajas y desventajas que posee la implementación del teletrabajo para los millennials en Chile? para lo que se entrevistó a 12 profesionales que se desempeñaban en la modalidad de teletrabajo al menos dos días al mes a través de una pauta de entrevista semiestructurada (ver anexo 1).

En los estudios de la generación millennial se ha enfatizado sus diferencias con las generaciones anteriores. Una de éstas sería la preferencia por trabajar en forma autónoma, compatibilizando su trabajo con su vida personal. El hallazgo obtenido en esta revisión inicial de la valoración del teletrabajo revelaría que algunas de las condiciones laborales que ofrece la modalidad del teletrabajo, siendo valoradas por los millennials, favorecerían la atracción y retención de los profesionales jóvenes, también atraerían a profesionales de otras generaciones. Es posible plantear que la familiarización con la tecnología sería mayor en los millennials y por lo mismo, el teletrabajo sería una modalidad hacia la cual tendrían una actitud más favorable que los profesionales de otras generaciones. Sin embargo, la valoración de los beneficios obtenidos por medio del teletrabajo generaría una actitud favorable hacia el teletrabajo en todo tipo de trabajadores.

Dentro de los hallazgos obtenidos al categorizar las respuestas entregadas por los entrevistados, se pudieron encontrar cuatro grandes categorías y dieciséis subcategorías. Dichas categorías corresponden a:

- Condiciones de implementación: factibilidad, lugar, recursos tecnológicos, entrenamiento de confidencialidad, competencias necesarias para el teletrabajo. percepción de malas prácticas y modalidad.
- Relaciones interpersonales en el teletrabajo: interacciones con el equipo, trabajo en equipo y mecanismos de control.

- Efectos en el desarrollo y el desempeño: desarrollo profesional, reconocimiento, compromiso con la organización y productividad.
- Efectos en calidad de vida: distribución y aprovechamiento del tiempo y bienestar.

La mayoría de los hallazgos coinciden con los planteamientos propuestos por otros autores respecto del teletrabajo, a excepción del hallazgo de este estudio en relación con la discrepancia entre la tendencia a asociar el teletrabajo como una modalidad que despierta mayor interés entre los millenials que personas de otras generaciones. Este proyecto de investigación se centra en los millennials, pero hay que considerar que, dados los resultados puede generar actitudes positivas en otras generaciones, lo que se podría profundizar en próximos estudios.

A continuación, se analizan las categorías planteadas anteriormente vinculándolas con los tres objetivos específicos y el marco teórico de la investigación.

### **1. Condiciones en que se desarrolla el teletrabajo en Chile**

Los hallazgos en relación con este objetivo se reconocen en la primera categoría de condiciones de implementación del teletrabajo.

Tal como reconoce Martínez (2012), la factibilidad de implementación del teletrabajo es posible en los cargos que los trabajadores puedan trabajar desde cualquier lugar y no necesariamente ir a la oficina, ya que hay otros cargos como lo son, por ejemplo, los informáticos, que deben estar siempre en ayuda a los imprevistos que puedan suceder en sistemas de redes u otros problemas en los cuales deben estar físicamente. Estas prácticas deben llevar el cumplimiento de las tareas y funciones que se realizan desde lugares lejanos, implicando una relación común entre los colaboradores y área de trabajo junto con la empresa.

Por lo anteriormente mencionado, también existirían cargos en que las funciones exigen la presencia del trabajador, por lo que el teletrabajo estaría restringido a algunas de las funciones del cargo. Un ejemplo que se citó en las entrevistas sería la supervisión en terreno, en el caso de la persona entrevistada, por lo menos dos veces a la semana, debido a que sus empleos son de empresas productoras. Es por esto por lo que los arreglos para tener una flexibilidad horaria deben comunicarse de manera efectiva, para que los trabajadores tengan claro cuáles son sus responsabilidades y su representación dentro de los programas que les ofrecen. Así como sugieren Sladek & Hollander (2009),

entendiendo que esta modalidad es una flexibilidad en donde colabora tanto el empleador como el trabajador, teniendo la tranquilidad de que los cargos superiores sean comprensivos y solidarios.

Según los trabajadores que contestaron la investigación, el lugar donde más desarrollan su actividad laboral es en sus hogares, lo mencionado anteriormente se relaciona a que de esta forma se ahorra tiempo de traslado y recursos monetarios, como lo dice Caro, Grau, Kinkead, Muñoz & Saracosti (2016); Idris (2014); Rubio (2010), esto al final impacta en la salud psicológica, pues al no tener traslados que generan estrés, el empleado logra tener más calma lo que genera una mejor disposición para cumplir con las tareas diarias.

En congruencia a lo planteado por González (2011), también por tener un sueño más reparador, es que prefieren no ir a otros lugares públicos en que pudiesen trabajar. Lo anterior responde a que se hace una comparación con las generaciones más antiguas en donde las de hoy en día tienen como prioridad la demanda de la independencia por sobre los ejercicios laborales y sociales que les imponen sus trabajos.

Por otra parte, la mayoría de los trabajadores indicaron que el teletrabajo lo hacen con computadores asignados por la empresa, debido a que algunos están encriptados por un tema de confidencialidad, ya que al ingresar aparatos externos se pierde control sobre él. De igual manera, otros trabajadores, una minoría, indicaron que utilizan computadores propios, ya que son trabajadores en terreno y empresas familiares. Así pues, esta modalidad podría tener un impacto positivo para los millenials, que son los que tienen gran atracción frente a la tecnología y a dicha modalidad, necesitando solo compromiso y comodidad, como lo menciona Nicholas & Guzmán (2009). Tal como considera Didier (2017), se dice que hay una adopción de alianza paternal que considera una realidad de vinculación con respeto y adecuación de los colaboradores hacia sus superiores.

Es así como también en una de las empresas hay un entrenamiento de confidencialidad donde trabaja un participante de esta muestra, el cual indica que este espacio ayuda a los empleados a aprender a utilizar los aparatos electrónicos, les da herramientas para identificar qué información no deben difundir a otras empresas y advierten sobre los peligros cibernéticos generales con los que se pueden encontrar, esto evidencia que, como dice Hatum (2011) estas empresas que se preocupan por sus colaboradores, logran generar un vínculo mayor con el empleado y más aún cuando la persona es joven, ya que esta característica hace la diferencia e influye en las preferencias de ellos al elegir una propuesta de trabajo.

Por otra parte, hay competencias que se requieren para optar a la modalidad de teletrabajo, dado que el mérito de realizar su teletrabajo en un lugar externo a la empresa también hace relación con el vínculo interpersonal que tengan con sus jefaturas, porque ellas son las que disponen de su confianza, aparatos electrónicos y confidencialidad para que ellos trabajen a distancia. En congruencia con Elvira & Dávila (2005) los trabajadores mantienen una disposición y compromiso para disponer de las órdenes de un jefe aprendiendo a trabajar en una modalidad distinta.

Por lo anterior, es que la mayoría de los trabajadores señalaron que es primordial ser responsables y comprometidos con el trabajo que realizan día a día para poder tener trabajo a distancia y no tener la obligación de ir todos los días a trabajar a una oficina.

Con respecto a la modalidad de trabajo, es la forma en que realizan el teletrabajo, para esto las personas deben cumplir con el horario en que lo hacen, cómo y cuándo. Tal como lo dice la Dirección del Trabajo (2019) este tipo de jornadas se regía por el artículo 22 del Código del Trabajo, el que indica que se puede hacer las mismas labores que en las empresas, en distintos lugares, pero cumpliendo las reglas y metas que se les exige por sus empleadores. Tal como considera Idris (2014), la flexibilidad del teletrabajo se considera como un beneficio que mantiene el mismo sistema de pago, horas y desempeño laboral, permitiendo la adaptación de necesidades especiales.

Por lo anterior es que la mayoría de los trabajadores indicaron que la modalidad la podían elegir o era dispuesta por sus jefaturas, es así tal como lo dice Idris (2014), que lo importante es cumplir con el estándar de horas, independiente del horario de inicio y finalización de la jornada laboral. Además, la investigación arrojó que los empleados veían esto como un beneficio al esfuerzo, al compromiso y a la cantidad de productividad que entreguen en esos días, escogiendo el día a la semana en que quieren optar por el teletrabajo. Tal como considera Hatum (2011), el sentirse parte de la empresa o lugar de trabajo, tener un cuidado psicológico y físico y tener una flexibilidad de vida laboral les da un valor sumativo a lo que buscan y les proponen a los jóvenes en un empleo con lo que respecta a la expectativa de goce de su trabajo.

El teletrabajo es un arreglo laboral donde los empleados desempeñan sus labores a tiempo completo o parcial fuera de su lugar de trabajo.

Barnett (1998) reconoce que, en condiciones óptimas, el teletrabajo tiene efectos positivos en la productividad de las empresas, pero existen algunos riesgos para el bienestar de las personas que es necesario tener en consideración. Dentro de estos se encuentran la preocupación excesiva por responder a las demandas que surgen constantemente vía electrónica, fenómeno conocido como telepresión, por eso es importante tener un equilibrio que permita no llegar a un conflicto inter-rol, a sentimientos de estrés, que tienen como efecto un deterioro en la calidad de vida de las personas y en su oficio. En esta misma línea, Ponce (2007) plantea que las empresas deben mantener una compatibilización entre lo familiar y laboral para tener una adecuada protección a los trabajadores en cuanto a flexibilidad, preparación, incremento individual y seguros para la salud laboral.

## **2. Dinámicas interpersonales cuando se desempeña teletrabajo**

El tercer objetivo específico de la investigación se vincula directamente con la segunda categoría; Relaciones interpersonales en el trabajo. Específicamente, lo que involucra interacciones y trabajo en equipo, así como mecanismos de control.

Dentro de las relaciones interpersonales en el trabajo, los participantes señalaron que hay una disminución de relaciones personales de amistad y laborales debido a su ausencia en el lugar de trabajo. Por esto, si hubiese un aumento de días de teletrabajo, las relaciones y amistades entre colaboradores quedarían fuera del ámbito de trabajo, porque no habría una conexión personal que los uniera, ya que el éxito de un buen desempeño implica incrementar las buenas relaciones y prácticas entre los trabajadores. Paredes (2017), en relación con la importancia de las medidas paliativas de la disminución de las relaciones interpersonales y sus efectos favorables, plantea que las relaciones interpersonales pueden tener éxito en cada grupo laboral y objetivo de estos, estableciendo un buen clima, comunicación, un contacto directo y espacios en donde se les permita disfrutar y compartir distintas miradas sociales, así como también disminuir la soledad. Esto mejoraría el bienestar del trabajador, no generaría conflictos entre ellos, y mejoraría la productividad. En cambio, según los trabajadores el trabajo en equipo no se pierde porque la comunicación por teléfono sigue siendo recurrente, pero la interacción de preguntar y responder inmediatamente queda fuera de lo que es el teletrabajo.

Según Hatum (2011), el control que ejercen las jefaturas de los trabajadores son a través de llamados telefónicos que invaden muchas veces las horas de descanso de estos. Sin embargo, la mayor parte de las vidas de los millennials han estado vinculadas a la tecnología como celulares, mensajería instantánea y navegadores, así como las redes sociales hoy en día, es por esto por lo que no sería un gran problema los constantes llamados para esta generación. Esto también nos señala la gran responsabilidad que tienen las jefaturas hacia sus trabajadores entregándoles la confianza de ejercer el trabajo fuera de sus sitios habituales, deben mantener todo al margen y también se les sugiere tener un trabajo en equipo y equilibrio entre todos los trabajadores. Por lo anterior, tal como considera Didier (2017), se dice que hay una adopción de alianza paternal que considera una realidad de vinculación con respeto y adecuación de los colaboradores hacia sus superiores.

Es por lo anterior que ellos mencionan que siempre deben estar dispuestos a tener videoconferencias, porque en cualquier momento pueden necesitarlos, programación de reuniones, congeniar los trabajos y que todo el equipo esté de acuerdo.

Finalmente, respondiendo a la pregunta de investigación ¿cuáles son las ventajas y desventajas que posee la implementación del teletrabajo para los millennials en Chile? y en relación al principal objetivo, es factible decir que la implementación del teletrabajo en los millennials en Chile es una nueva modalidad que ha ido mejorando año tras año con nuevas leyes y nuevos sistemas de aprendizaje para trabajar de esta manera, como se demostró en los análisis de cada categoría es posible decir que genera desventajas y ventajas dentro de las organizaciones. Dentro de las principales ventajas se encuentra una mayor producción en los trabajadores, ya que realizan sus labores sin importar lo que tengan que hacer en sus hogares o actividades extras, incluso hay personas que no se toman sus horas de descanso, también hay un aumento de la vida maternal en las mujeres, mejor flexibilidad horaria y movilización. En cuanto al último punto, se puede clasificar dentro de beneficios de calidad de vida de movilización en que hay un ahorro de dinero y tiempo en traslado.



Por otra parte, en productividad se puede decir que muchas veces sobrepasan las horas de trabajo, que no están dispuestas por las horas laborales establecidas en sus contratos de trabajo y el monitoreo de sus jefaturas tampoco se exime de esto.

En cuanto al desarrollo de carrera, se encontraron falencias significativas en que no pueden avanzar en sus trabajos por la poca comunicación física que tienen con sus jefes, lo que podría conllevar a futuro, tener una menor disposición y preferencia a optar por el teletrabajo.

A su vez, las relaciones personales en esta modalidad disminuyen si se aumentan los días de teletrabajo, ya que no hay días bien establecidos para que exista una conexión entre todos los trabajadores y así puedan entablar conversaciones laborales más seguidas.

Por esto se debe plantear una propuesta de intervención en cuanto a mejorar las relaciones personales y a establecer mejoras en cuanto a productividad para no generar estrés ni conflictos laborales futuros.

### **3. Cómo influye el teletrabajo al desarrollo laboral y personal**

El enfoque de este objetivo específico está enlazado con la tercera y cuarta categoría: efectos en la calidad de vida y efectos en el desarrollo y el desempeño.

En cuanto al efecto que tiene el teletrabajo frente al desarrollo laboral, se puede decir que la mayoría de los trabajadores entrevistados indicaron que, al no tener su jefatura de manera presencial, sienten que el desarrollo profesional disminuye, debido a que es más difícil que vean e identifiquen sus características, su modo de trabajar y su comunicación directa con el equipo de trabajo. Esto hace que exista una carga emocional en los trabajadores de no poder tener un desarrollo en sus puestos de trabajo y demostrar sus habilidades y cualidades para un ascenso. Esto puede producir que baje el ánimo de los trabajadores, y también la producción laboral. Este hallazgo coincide con el estudio de Sodexo (2020), que indica que el 41% de los administrativos que se encuentran con la modalidad de teletrabajo dicen que hay una ausencia de reconocimiento y un 46% se manifiesta descontento con su desarrollo personal dentro de las organizaciones, exponiendo su disconformidad ante estas circunstancias.

En el caso de los entrevistados reportan que se les entrega reconocimiento al asignarles o permitirles el teletrabajo como un beneficio por sus capacidades y la confianza que se les tiene por su autonomía. Sin embargo, coinciden en que el reconocimiento es solamente una atribución de confianza para realizar la modalidad del teletrabajo, sin posibilidades de ser ascendido a un puesto con mayor sueldo, más responsabilidades y mejor catalogado.

En relación con los estándares de productividad semanal, los entrevistados reportan que se mantienen o llegan a ser mayores que en la modalidad de trabajo presencial. Los trabajadores indicaron que la productividad es mayor cuando están en sus casas porque se les hace más fácil terminar sin distracciones, sin tener las amistades o círculos de trabajo cerca, donde pueden realizar todas las actividades con mayor flexibilidad. Aun así, también reportan que sobrepasan las horas de trabajo o a veces dejan sus horas de colación y siguen trabajando. Este exceso de trabajo se genera, en ocasiones, por la ansiedad de terminar sus tareas a tiempo, incluso antes de los plazos estipulados por sus jefes y por adelantar trabajo. Podemos reconocer que el teletrabajo no contrarresta la tendencia a realizar largas jornadas de trabajo, con horas muy demandantes, haciendo de esto un tipo de vida cotidiana, como señalan Cademartori, Cáceres & Vázquez (2009), se acostumbra en países de Latinoamérica.

En cuanto al desarrollo personal, la modalidad del teletrabajo tiene efectos favorables en la calidad de vida de los trabajadores. Las entrevistadas manifiestan tener una mayor conexión maternal con sus hijas(os), porque el teletrabajo les permite realizar actividades diarias comunes, como desayunar, almorzar, cenar juntos sin sacrificar momentos importantes de sus hijos o estar un poco más de tiempo dentro de sus hogares, siendo este el lugar más mencionado para teletrabajar. Lo anterior es congruente con los planteamientos de Télam (2015), respecto de las preferencias de las mujeres por el teletrabajo, que las beneficiaría en cuanto a mantener una relación directa con sus hijos e hijas, posibilitándolas a hacer actividades diarias, tales como hacer una pausa y jugar con ellos y por otra parte, el ahorro de traslado, comida y ropa especial para trabajar.

Además, las personas entrevistadas también mencionan que tienen una sensación de bienestar cuando el teletrabajo les cambia la rutina diaria. Como lo menciona Debeljuh & Jáuregui, (2004), la comodidad de poder realizar su trabajo en cualquier lugar, con la ropa que prefieran y sin sacrificar momentos importantes de sus familias se constituye en un contexto que favorece su bienestar.

## Propuestas de Intervención

Las propuestas derivadas de los resultados del estudio que aquí se presentan, están direccionadas a organizaciones de similares características. Organizaciones de un tamaño mediano y grande, que cuenten con un equipo de profesionales del área de gestión de personas, que ofrezca o esté interesada en ofrecer a sus trabajadores desarrollar sus funciones en la modalidad de teletrabajo, considerando que las funciones que desarrollan son susceptibles a ser realizadas en esta modalidad.

Estas propuestas de intervención serán presentadas en dos grupos. El primero contiene ámbitos de intervención vinculados con el desarrollo en el trabajo, dado que tiene como propósito favorecer el desarrollo de las personas que se desempeñan en la modalidad de teletrabajo, al superar algunas de las desventajas dadas por la menor exposición y reconocimiento de sus logros, así como acceso a oportunidades de desarrollo. Dentro de este, se encuentran tres ámbitos de intervención, que surgieron a partir de los resultados del análisis de las desventajas de la modalidad de teletrabajo identificadas por los entrevistados; (1) asegurar espacios para fortalecer las relaciones personales, (2) fortalecer y visibilizar el desempeño y (3) favorecer condiciones para la equidad en desarrollo de carrera.

El segundo grupo, corresponde a ámbitos de intervención vinculados con las dinámicas laborales. Las propuestas en este grupo se orientan a facilitar y mejorar las dinámicas del equipo de trabajo, que se hacen más complejas de gestionar a distancia. Se proponen dos ámbitos de intervención para este grupo: (1) facilitación de las relaciones interpersonales, (2) desarrollo de estilo de liderazgo que favorezca la autonomía.

En la tabla 3 se muestra el primer grupo con acciones vinculadas al desarrollo en el trabajo, las propuestas de intervención que se sugiere que implementen y las alternativas de acción por cada propuesta.

Tabla 3. Acciones vinculadas con el desarrollo en el trabajo

Grupo 1	Ámbito de intervención	Propuestas de intervención
Acciones vinculadas con el desarrollo en el trabajo	Asegurar espacios para fortalecer las relaciones personales	Crear un documento compartido para definir días de teletrabajo
		Celebraciones de cumpleaños, fiestas patrias y navidad
	Fortalecer y visibilizar el desempeño	Capacitación en los sistemas de información y plataformas
		Crear directrices para mejorar el teletrabajo
		Revisión mensual entre equipos de trabajo
		Evaluación trimestral de las condiciones del teletrabajo con el encargado del área de recursos humanos
	Favorecer condiciones para la equidad en desarrollo de Carrera	Plan de desarrollo de carrera
		Acceso y comunicación de capacitación para postulación a movilidad interna

En primer lugar, se determinaron las siguientes propuestas a realizar con respecto a las acciones vinculadas con el desarrollo en el trabajo, para prevenir las desventajas de la implementación del teletrabajo:

## **1. Asegurar espacios para fortalecer las relaciones personales.**

Respecto a las relaciones personales, se proponen dos acciones que mejorarían la comunicación, la interacción y el compañerismo entre trabajadores que realizan teletrabajo y con los que se mantienen en la modalidad presencial. Las relaciones personales en el trabajo tienen un lugar fundamental porque se debe interactuar cotidianamente con personas distintas y para esto es importante mantener los vínculos relacionados con compañerismo, trabajo en equipo y amistad fuera del lugar de trabajo, para lograr una buena calidad de vida de los trabajadores. Es por lo anterior que, con buenas relaciones humanas, se puede obtener una mejor productividad. Por lo que, dos actividades para esto pueden ser:

### ***a) Crear un documento compartido para definir días de teletrabajo***

Se plantea crear un documento compartido con días de la semana en modalidad de turnos rotativos, para que cada trabajador escoja un día a la semana para realizar teletrabajo y no se traslape con el de otro miembro del equipo, así no podrán escoger el mismo día para teletrabajar. Esta propuesta podría mejorar las relaciones interpersonales que se ven afectadas por la menor cantidad de días en que conviven en el lugar de trabajo.

Para esta propuesta se considera su diseño en un corto plazo y su implementación para un largo plazo, ya que debería ser implementada todas las semanas para una mejor planificación hasta que se instale como una práctica de gestión del equipo de trabajo, siendo los jefes de cada área los encargados de procurar el buen funcionamiento del documento, en conjunto con el departamento de gestión de recursos humanos.

La factibilidad de realizar esta estrategia es media-alta según el criterio que tengan los trabajadores, ya que pueden surgir resistencias al cambio por la dificultad o el tiempo requerido para usar esta herramienta y la restricción en la disponibilidad de días para realizar el teletrabajo.

### ***b) Celebraciones de cumpleaños, fiestas patrias y navidad***

Se plantea celebrar todos los cumpleaños de los miembros de los distintos equipos de trabajo, celebrar fiestas patrias y navidad. Estas instancias pueden llevarse a cabo virtual o presencialmente, según el tipo de modalidad en que estén trabajando, para distender el ambiente y lograr que los trabajadores mantengan y/o no pierdan la relación comunicacional fuera del trabajo y por la disminución los tiempos para compartir e interactuar físicamente más allá de lo laboral.

Esta propuesta de intervención está considerada para ser realizada a corto plazo, ya que se puede implementar dentro de uno a tres meses y a largo plazo para ser realizado durante todo el año, siendo los encargados los jefes de área y el departamento de gestión de recursos humanos.

La factibilidad de esta propuesta es alta, porque uno de los factores principales que se pronunció en la investigación fue la falta de relaciones personales con los compañeros de trabajo, podría haber una predisposición a hacer esto posible. En cuanto a los jefes de cada área, les fortalecería que su equipo de trabajo pueda afianzar sus relaciones para tener motivación y realizar su trabajo de manera óptima y productiva.

## **2. Fortalecer y visibilizar el desempeño**

Se propone fortalecer y visibilizar el desempeño de las personas que cumplen sus labores en la modalidad de teletrabajo, puesto que el rendimiento laboral nos indica la calidad de la productividad que generan los trabajadores y teletrabajadores dentro de la empresa, donde demuestran sus habilidades y capacidades profesionales. El comportamiento del trabajador en el desempeño de su trabajo es importante para los resultados que le entregue a su equipo y cómo este influya positiva o negativamente. También debe haber una eficiencia en las tareas requeridas, ya que pueden existir tiempos y formas de entrega para sus jefes.

Para esto, se proponen cuatro alternativas de acción que facilitarían una mejor organización de los trabajadores e incrementarían un su rendimiento en sus puestos de trabajo:

### ***a) Capacitación en los sistemas de información y plataformas***

Esta capacitación debe tratar temas como sistemas de información y plataformas en la modalidad de teletrabajo, acceso a los sistemas de conexión a través de los cuales se realizan las gestiones y se almacena la información útil para los trabajos. También se les debe entregar herramientas de autogestión en cuanto a las plataformas para una mayor claridad en los procedimientos. Esto resulta efectivo para favorecer el cumplimiento de entregas de documentos, datos o registros por ineficiencias que se derivan de un bajo nivel de competencia en el uso de las plataformas y tecnologías de información y comunicación.

Esta capacitación debería ser obligatoria para las personas que adoptarán la modalidad de teletrabajo y aquellos que poseen dificultades en el uso de las tecnologías. Por lo que se tendrá que realizar de manera previa a que el trabajador opte por el teletrabajo, realizándose en las instalaciones de la empresa y simulando las condiciones del teletrabajo. En la medida que esta capacitación se encuentre disponible, podrá ser para todos los miembros de la organización y podrían desarrollar sus funciones en la modalidad de teletrabajo, sin discriminación de ningún tipo, puesto que quienes trabajen presencialmente, en un futuro podrían adoptar esta otra modalidad.

Esta capacitación permite perfeccionar las competencias tecnológicas y de autogestión, favoreciendo el desempeño de los trabajadores. Además, representa un instrumento fundamental para que las personas que no realizan teletrabajo y desarrollan funciones susceptibles de ser desempeñadas de esta modalidad, puedan optar en un futuro a un trabajo remoto estando capacitadas para aquello.

La factibilidad de esta propuesta, como la mayoría de las intervenciones que requieren de presupuesto adicional, queda sujeta a los recursos financieros que tenga la organización, por lo que podría ser más alta en las organizaciones con más presupuesto en capacitación, las cuales generalmente son las grandes empresas. También se debe analizar la disponibilidad de tiempo y de personal del área de recursos humanos, así como especialistas en plataformas para el desarrollo de teletrabajo, para que desarrollen de mejor manera esta capacitación y no dejen de lado sus labores habituales.

***b) Crear directrices para disminuir las interrupciones durante el teletrabajo***

Se requiere la creación de directrices para mejorar el teletrabajo y lograr atenuar las llamadas telefónicas y videollamadas, con el objetivo de respetar los tiempos dedicados a horas de colación y término de la jornada laboral. Para respetar los horarios de descanso, de modo que las personas puedan mantener su productividad recuperando las energías para el desarrollo de sus funciones.

Los responsables de crear estas directrices serían el departamento de gestión de recursos humanos, sin embargo, su implementación estaría a cargo de los supervisores directos.

La factibilidad de esta propuesta es baja, debido a que los jefes y gerentes podrían poner resistencia y no estar de acuerdo con cumplir dichas directrices por considerar que a veces necesitan comunicarse con urgencia. La implementación de directrices que reduzcan el control de los supervisores hacia sus subordinados requiere de una gestión de cambio en el estilo de liderazgo.

***c) Revisión mensual entre equipos de trabajo***

Esta propuesta consiste en una reunión mensual de equipos de trabajo, sirviendo para designar, coordinar y repartirse las tareas de mejor manera, en la que todos puedan participar.

La propuesta está contemplada para ser realizada a corto plazo y los encargados serán el departamento de gestión de recursos humanos y jefes de área.

La factibilidad de esta propuesta es alta, debido a que los jefes de cada área necesitan un reporte al menos una vez, para ver los avances de cada trabajador con respecto a las tareas que deben cumplir como equipo de trabajo.



***d) Evaluación trimestral con el encargado del área de recursos humanos***

Esta propuesta busca fortalecer las ventajas del teletrabajo en las organizaciones, teniendo una reunión trimestral con el departamento de gestión de recursos humanos para ver cómo se puede enriquecer la realización del teletrabajo o adquirir nuevos elementos que sean necesarios para esta modalidad.

La propuesta está considerada dentro de un corto plazo y los encargados de realizarlas serían el departamento de gestión de recursos humanos.

La factibilidad de esta propuesta es de baja a media. Las reuniones serían tres veces al año y se podrán mostrar los trabajos realizados en ese tiempo. También debe considerarse el tiempo que tienen los altos mandos para estas reuniones, lo que no debería ser un impedimento, pues iría en pos de mejorar la calidad en la implementación y realización del teletrabajo, por ende, la productividad podría ser más potencial, pero con mejores condiciones.

**3. Favorecer condiciones para la equidad en desarrollo de carrera**

Dado que las personas que se desempeñan en modalidad de teletrabajo tienen poca exposición y visibilización de sus logros, disminuyen las posibilidades de movilidad dentro de la organización. El desarrollo de carrera dispone de una línea de actividades vinculadas con la trayectoria de los trabajadores, donde se abarca sus carreras profesionales, evaluaciones, desarrollo personal y una secuencia de aprendizaje y logros, realizando actividades que pueden favorecer el porvenir del trabajador al interior de la entidad en que realiza sus funciones diariamente. Esta propuesta busca favorecer las condiciones para tener una equidad en desarrollo de carrera, en que se realicen una serie de acciones equitativas e implique tener un mayor acceso a movilidades internas dentro de sus trabajos.

Por esto se proponen dos acciones que mejorarían los alcances que pueden tener los trabajadores cuando realizan teletrabajo:

***a) Diseño de planes desarrollo de carrera***

Se propone la creación de mallas curriculares de desarrollo de carrera para cada área de la organización, destacando el hilo conductor de avance de carrera de cada puesto laboral dentro de su área funcional. Transparentar los niveles de desarrollo de carrera que permite que los trabajadores puedan ser orientados de acuerdo con sus objetivos laborales y conocer los requerimientos necesarios para ser un candidato elegible a cierto puesto laboral, a la vez, permite a las organizaciones captar talento interno y escatimar esfuerzos en búsquedas externas.

La creación de documentos aprobados por las organizaciones de las mallas de desarrollo de carrera junto a la autorización y divulgación de esta información son recursos necesarios para conocer las posibilidades de movilidad interna en la organización y de esta forma, generar valor en la organización.

Esta movilidad y el desarrollo de carrera de cada trabajador, viene dado de acuerdo con la movilidad misma del negocio y a las necesidades que surjan. Es necesario que los trabajadores puedan tener una comunicación fluida con sus supervisores para que ambas partes puedan dimensionar el impacto, las necesidades y los desafíos del puesto laboral en cuestión. Del mismo modo, la organización debe instaurar una cultura en que, en caso de no existir un programa específico de mentores, cada trabajador pueda ir en busca de una persona que lo oriente profesionalmente.

El teletrabajo corresponde a un desafío para las organizaciones en que las competencias y las formas de operar pueden variar en comparación a lo necesitado en un lugar físico. Por esta razón, la identificación y análisis de la evolución natural de cada puesto laboral se hace inminentemente necesaria, por lo que un teletrabajador no puede estar exento de la comunicación fluida con su supervisión. Lo anterior puede abrir la negociación con el empleador acorde a los requerimientos del puesto de trabajo y a futuros desafíos planteados para el cargo y/o área.

Por otro lado, las áreas de recursos humanos deben contar con profesionales calificados para la implementación de mallas curriculares de desarrollo de carrera. Profesionales con conocimientos en las áreas de compensaciones y desarrollo organizacional son claves para generar este instrumento y realizar un análisis acabado de propuestas específicas para cada organización.

La formación de mallas curriculares se encuentra dirigido a organizaciones con un número considerable de trabajadores (50 o más), aunque no corresponde un requisito mandatorio y debe ir acompañado de un análisis particular de cada organización. Del mismo modo, una organización pequeña tampoco se encuentra exenta de contar con una malla curricular de desarrollo de carrera, sin embargo, es importante considerar el costo asociado a la creación de este tipo de instrumento.

Los profesionales de recursos humanos deben ser capaces de mantener una relación estrecha con cada gerencia funcional para estudiar periódicamente las necesidades y evolución de cada área. Por lo tanto, se debe tener presente un plan anual de desarrollo de carrera, en que un profesional del área de recursos humanos pueda ser un aliado estratégico de las diferentes gerencias funcionales de la organización.

De acuerdo con lo descrito, la factibilidad de implementación de las mallas de desarrollo de carrera es menor en empresas pequeñas y de bajo presupuesto. Mientras que, en empresas medianas y grandes, pasa a ser una necesidad y un costo sustancial de recursos. Por lo que, el apoyo e interés político se incrementará a medida que haya un impacto en el negocio. El interés social también crecerá a medida que se complejice la estructura organizacional. La factibilidad técnica será primordial acorde al tamaño y estructura de la organización, ya que se necesitan tomar medidas de divulgación de información distintas de acuerdo con el tipo de trabajadores en la organización y a las condiciones de ésta, pudiendo ser virtuales o físicas, así como también canales y herramientas tecnológicas disponibles para uso de los profesionales involucrados en esta labor.

Por otro lado, la comunicación con la supervisión (supervisor-subordinado) que surge a raíz de evaluar la evolución y necesidades de cada puesto de trabajo, debe ser tratado desde un punto de vista crítico para cualquier tipo de organización, por lo que la factibilidad política y social debe estar presente en todas ellas, mientras que, la factibilidad técnica vendrá predispuesta según los recursos disponibles por cada organización.

***b) Acceso y comunicación de capacitación para postulación a movilidad interna***

Para garantizar el acceso al perfeccionamiento de los trabajadores, quienes no necesariamente acceden a oportunidades de capacitaciones, se propone la creación de un espacio en la intranet en el que todos tengan acceso y puedan ver los cursos disponibles, sus requisitos, modalidad (presencial o virtual), si es abierto para todos, o si es específico para ciertos cargos. Aun así, no basta solo con tenerlo y contar con este espacio en la intranet, sino que también se debe tener un buen plan comunicacional desde las jefaturas hacia los subordinados, para que las oportunidades a las que tienen acceso los teletrabajadores sean realmente aprovechados por ellos.

Dado lo anterior, el apoyo de recursos humanos va a ser fundamental para capacitar a los supervisores y que ellos puedan efectuar este plan comunicacional con su personal.

Es importante mencionar que, en un futuro como parte del plan de capacitación, se deben tener recursos monetarios para realizar encuestas de satisfacción y evaluaciones a los trabajadores, para ver si las capacitaciones fueron exitosas y qué tipo de costos asociados tendrá además de saber si habrá algún costo que tenga la empresa y otro asociado al trabajador

Por último, deben medirse todos los recursos necesarios para la efectividad de la implementación, ya que debe realizarse un plan comunicacional de capacitación. Posteriormente se debería hacer una encuesta de satisfacción a las personas que tomen estos cursos y luego entrevistas a supervisores para conocer si las capacitaciones fueron efectivas. Finalmente se debe verificar si las capacitaciones tuvieron impacto en los resultados del negocio.

## **Grupo 2. Acciones vinculadas con las dinámicas laborales**

A continuación, se explican las propuestas de intervención a partir de acciones vinculadas con las dinámicas laborales derivadas de esta investigación. Estas propuestas tienen como propósito favorecer las dinámicas laborales y organizacionales, para que sean más eficientes de llevar a cabo en grupos de trabajo que estén con modalidad de teletrabajo y se puedan expandir a toda la organización. Estas dinámicas laborales están enfocadas para teletrabajadores que pueden ser favorecidos en sus relaciones laborales con trabajos en grupo, donde podrán conocer a sus compañeros de trabajo, entregando confianza en el conocimiento de sus trabajadores, a través de distintas dinámicas laborales a distancia que podrían potenciar sus habilidades y favorecer la productividad. Otra ventaja de las dinámicas de grupo para teletrabajadores es el apoyo en el desarrollo de sus habilidades, donde se crean actividades que favorezcan el aprendizaje y potencian las formas de resolución de conflictos dentro de sus equipos de trabajo. Por último, estas dinámicas laborales se diferencian en entregarle a la organización y a las personas una fuerza de trabajo mucho más contribuyente a sus logros personales y de equipos, por el contrario del desarrollo laboral que va en darle soluciones prácticas a los trabajadores. Las dinámicas hacen que la formación del teletrabajador sea más integral, porque interactúan distintas áreas de la empresa.

En la tabla 4 se muestra el segundo grupo, donde se presentan dos ámbitos de intervención; (1) facilitación de las relaciones interpersonales, (2) desarrollo de estilo de liderazgo que favorezca la autonomía.

Tabla 4. Acciones de dinámicas laborales a ser facilitadas

Grupo 2	Ámbito de intervención	Alternativas de Acción
Acciones vinculadas con las dinámicas laborales	Facilitación de las relaciones interpersonales	Proceso de consultoría
		Team building
		Programa de mentores
		Gestionar la diversidad en la fuerza de trabajo
	Desarrollo de estilo de liderazgo que favorezca la autonomía	Procesos de coaching a jefaturas
		Gestión de una cultura organizacional para el teletrabajo

En primer lugar, se darán a conocer las propuestas sugeridas para implementar. Cada una de estas incorpora alternativas de acciones para favorecer las dinámicas laborales u organizacionales en modalidad remota y/o presencial:

### 1. Facilitación de las relaciones interpersonales

Este ámbito de intervención corresponde a la facilitación de las relaciones interpersonales, pues la interacción de los trabajadores se considera como una comunicación entre amigos o compañeros, siendo fundamental para el desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Por esto facilitar las relaciones personales, permitirá alcanzar metas por equipos de trabajo, sentirse parte de un grupo, mantener actitudes positivas y clima laboral armonioso dentro de las áreas. Para lograrlo, se proponen cuatro actividades:

***a) Proceso de consultoría en las relaciones interpersonales en la organización***

Esta propuesta corresponde a la realización de un proceso de consultoría, en el que todos los miembros del grupo se dediquen a diagnosticar cómo están siendo las relaciones interpersonales. Este diagnóstico podría realizarse grupalmente en una reunión anual en la que se evalúe la frecuencia, calidad y eficacia de las relaciones interpersonales entre todos los miembros del equipo con el objetivo de reconocer cuáles son los facilitadores y obstáculos para comunicarse y coordinarse. Adoptando esta metodología, se podría combinar con las reuniones trimestrales de revisión de trabajo del equipo, reemplazando una de estas reuniones por la revisión de las relaciones interpersonales o complementando la revisión del trabajo con las relaciones interpersonales. Otra alternativa es realizar el diagnóstico por medio de un set de instrumentos, los cuales permitan recolectar información para monitorear el nivel de satisfacción de los trabajadores con las relaciones interpersonales. En este caso, el monitoreo se realiza centralizadamente y el equipo se involucra en el proceso para abordar los aspectos que el monitoreo detecta que deberían ser abordados.

Esta estrategia permitirá también mejorar la calidad de vida laboral y que los trabajadores busquen tácticas para mejorar los aspectos negativos que resulten de la consultoría.

Esta propuesta de intervención está considerada para ser realizada a corto plazo, siendo los especialistas en gestión de personas, psicólogos organizacionales y recursos humanos quienes estén a cargo de este procedimiento.

La factibilidad de esta acción es media-alta, porque se realizaría una vez al año y esto permitiría que los trabajadores opten positivamente a participar de ella.

***b) Team building para trabajo remoto***

Esta propuesta busca velar por la necesidad de tener a los teletrabajadores unidos y manteniendo la actividad, es que se diseñará una serie de dinámicas de team building, las cuales considera actividades orientadas a afianzar las relaciones interpersonales. Estas dinámicas permitirán que sigan manteniendo a sus equipos de trabajo comprometidos con sus jefaturas y áreas, tareas diarias y evitar que disminuya la producción. Por ello, se debe coordinar con los trabajadores que tienen teletrabajo e indicarles que esto mejorará tanto su calidad de vida, como su comunicación, productividad y compromiso con su trabajo. Este team building para trabajo remoto será

principalmente para ayudar a los miembros a diagnosticar procesos de trabajos grupales. Algunos ejemplos de dinámicas para realizar team building pueden ser: break frente a la cámara junto a los compañeros, actividades de adivinanzas, actividades para “romper el hielo” con preguntas entre ellos, una lotería online, entre otras.

Esta propuesta responde a la necesidad de mantener las relaciones interpersonales en trabajo remoto, como esta nueva modalidad va en aumento, se deben proponer alternativas para promover los beneficios de vida personal y laboral sin tener la necesidad de que el equipo se vea presencialmente.

Los responsables del diseño de las dinámicas de team building serán los profesionales de recursos humanos y las jefaturas directas serán quienes estarán a cargo de respaldar su implementación. El liderazgo del/a gerente de recursos humanos es importante porque en la mayoría de las organizaciones este tipo de actividad resulta contracultural.

Esto tiene una factibilidad de media-alta, puesto que no se requerirá de espacios habilitados para realizar las actividades y pueden utilizar sus hogares o donde estén teletrabajando. En este sentido en el trabajo remoto es necesario garantizar el descanso, la motivación y la buena comunicación con todos sus compañeros de trabajo.

### ***c) Programa de mentores para teletrabajadores***

Se propone realizar un programa de mentores en el que personas con mayor experiencia laboral en la empresa asesorarán a algún teletrabajador, con el objetivo de orientarlo en su desarrollo de carrera dentro de la organización. Quien realice el mentoring debe ser experto en los temas profesionales de la persona que se desempeña en la modalidad de teletrabajo. Esta propuesta contribuirá también a desarrollar mejores relaciones entre trabajadores con mayor y menor experiencia laboral. Asimismo, los trabajadores con más experiencia laboral se sentirán reconocidos y valorados dentro de la organización.

Los mentores deben saber comunicar y mencionar sus experiencias en el trabajo de forma entendible para todos los trabajadores. De la misma manera, el participante debe entregar sus vivencias para ir tomando confianza e interferir con una mente más abierta, reconociendo los beneficios que esto le pueda traer y hacer un compromiso de cambio.



Dado lo anterior, se realizará una evaluación de las competencias de los potenciales mentores para ofrecerles asumir este rol. Los trabajadores que no posean las competencias para asumir este rol serán capacitados antes de ser invitados a formar parte de este programa.

Esta propuesta de intervención está considerada para ser realizada a corto plazo y los encargados de realizarla serán psicólogos organizacionales de cada empresa, área de gestión de recursos humanos y respaldo de la gerencia de recursos humanos.

Esto tendrá una factibilidad de media-alta, ya que ésta se puede realizar desde la modalidad tradicional y trabajo a distancia, por lo que no habría obstáculo para ejecutarlo y sería un aporte a su desarrollo profesional y personal. Por otra parte, es necesario contar con recursos monetarios para la contratación de personal externo si es necesario, que contribuya a la realización de la actividad.

***d) Gestionar la diversidad en la fuerza de trabajo (promover la diversidad cultural, grupos internos)***

Se gestionará la diversidad en la fuerza del trabajo a través de un medio de comunicación como chat interno, donde los grupos de trabajadores compartirían sus ideas en cuanto a diversidad cultural, laboral y personal, se debe mantener esta herramienta dentro de un margen de respeto con todos los demás compañeros de trabajo. También se podrán entablar conversaciones y preguntas entorno a la convivencia y el trabajo en equipo, para resolver los problemas que surgen de competencias físicas y psicológicas de los trabajadores, ya que se pueden crear efectos negativos en los equipos de trabajo. Esto ayudará a promover la integración y comunicación de los grupos.

La finalidad de esta propuesta se crea para mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores, en la que se pueda solucionar a través de cambios en políticas y prácticas de trabajo que generan conflictos entre trabajadores de diferentes generaciones. Esta propuesta está dirigida a los trabajadores con modalidad de teletrabajo para reforzar las relaciones personales.

El tiempo para realizarlo, debe ser considerado según el tamaño y cantidad de personas que tengan como miembros de la empresa y los responsables de llevar a cabo esta actividad serían el área de gestión de recursos humanos, jefes de área, departamento

de informática y el respaldo de la gerencia de recursos humanos.

Por último, la factibilidad de esta propuesta es baja-media, porque puede haber resistencias a los cambios y comentarios dentro de la organización por parte de los trabajadores y jefaturas, dado que en todas las organizaciones existe una gran diversidad entre edades de los trabajadores que los clasifican en funciones, competencias y habilidades distintas.

## **2. Desarrollo de estilo de liderazgo que favorezca la autonomía**

La autonomía a los trabajadores les permite tener la libertad de darle un equilibrio y un control a su trabajo profesional. Esto resulta beneficioso a la hora de tomar decisiones, al tener flexibilidad horaria para completar sus trabajos. Otra parte importante de la autonomía es entregar la confianza para que tengan más independencia y puedan satisfacer la necesidad de sentirse valorados y con las capacidades necesarias para realizar su trabajo bajo sus capacidades y habilidades profesionales. Para esto, se proponen dos actividades:

### ***a) Procesos de coaching a jefaturas***

Esta propuesta de intervención propone realizar un proceso de coaching a las jefaturas, otorgarle las herramientas para que puedan cumplir con sus funciones de mando ofreciendo la autonomía a las personas que se desempeñan remotamente para que puedan organizar efectivamente su trabajo en los tiempos más convenientes. Este programa de coaching a jefaturas también podrá encargarse de desarrollar a las personas líderes de las organizaciones para que sus trabajadores a cargo se sientan parte de ella, cómodos y donde se les permita tener un horario de trabajo definido y no interrumpir los descansos de estos.

Este proceso permitirá que las jefaturas actúen de manera más consciente con las habilidades que poseen para un trato adecuado con los teletrabajadores, siendo los encargados profesionales externos los que actúen como coach, área de gestión de recursos humanos, psicólogos y respaldo de gerencia de gestión de personas.

La factibilidad de esta propuesta es media, ya que va dirigido a las posibilidades que tienen las jefaturas, lo que se desea entregar y lo que tienen para dar. Por último, serán necesarios recursos económicos para contratar al personal externo que actúe como coach.

***b) Gestión de una cultura organizacional para el teletrabajo***

Se propone crear una nueva cultura organizacional para esta novedosa forma de trabajar que es el teletrabajo. El nuevo modelo de cultura organizacional debe comprender que productividad no significa horarios de trabajo extenso, sino que trabajos con metas compartidas para ayudar en la comunicación de sus equipos y adaptabilidad a los nuevos cambios que vayan surgiendo con tecnologías y conocimientos.

En este cambio cultural, las jefaturas cambiarán también su forma de supervisar a sus subordinados, dándoles autonomía para que organicen sus tiempos de trabajo en la medida que cumplen con los objetivos, en vez de horarios fijos para el cumplimiento de sus funciones. Las nuevas culturas organizacionales que se deben crear para el teletrabajo deben tener una instancia para que los teletrabajadores puedan tener vida personal en su día de trabajo y vida laboral, para que se desarrolle en un ambiente más armonioso y relajado.

Esta creación de una nueva cultura organizacional tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de los trabajadores y para que el proceso de la creación de una nueva cultura organizacional sea exitosa, tiene que ajustarse a un cambio organizacional que cumpla con todos los requerimientos de la comunicación, socialización, implementación y revisión.

Esta nueva cultura organizacional en torno al teletrabajo servirá para hacer cambios en las relaciones interpersonales, en la forma de dar productividad, en la calidad de vida de los empleados y el trato de las jefaturas y gerencias.

Esta propuesta de intervención considerará el tiempo necesario para modificar o crear la nueva cultura organizacional según el tamaño de empresa y a los recursos financieros que disponga la organización. Por lo que, la factibilidad de esta creación será de media-alta, pues actualmente el teletrabajo está inserto en la sociedad como la nueva y mejorada forma de trabajar.

## Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general, analizar las ventajas y desventajas que tiene la implementación del teletrabajo para los millennials, jóvenes de 24 a 35 años, en Chile. En él se hallaron diversos resultados vinculados a los objetivos específicos, algunos de ellos fueron las condiciones en que se desarrolla el teletrabajo, la identificación de la dinámica de relaciones interpersonales y el reconocimiento de cómo favorece el teletrabajo a los jóvenes.

De acuerdo con los hallazgos alcanzados, fue factible reconocer la realidad de los trabajadores con teletrabajo y la forma en cómo están llevando a cabo este tipo de modalidad. Al principio de la investigación se pudieron deducir algunos aspectos de la cotidianidad, como labores de casa, cuidado de hijos, pero no aspectos más profundos. Por esto las preguntas de investigación fueron esenciales para saber cuáles eran las dificultades que les generaba el teletrabajo.

Es importante mencionar que, a pesar de que la investigación no se realizó con una empresa en específico, la diversidad de personas y distintos tipos de empresa conllevó a tener distintas miradas de cómo implementan el teletrabajo y cuáles son las falencias que tiene cada uno en distintos aspectos. Si bien, en muchas ocasiones hubo las mismas respuestas, cada trabajador de distinta empresa tenían algo más que aportar. Esto llevó a la investigación a tener una mirada más amplia, destacando los principales resultados obtenidos en el proceso de investigación con temas de relaciones personales, desarrollo de carrera, oportunidades de crecimiento y su productividad, en estos puntos todos coincidían que el mayor factor de debilidad en el teletrabajo es la poca interacción física que tienen con sus compañeros de trabajo, ya que para los participantes tener una relación fuera de lo laboral es importante para afianzar la confianza y el trabajo en equipo.

Por un lado, encontramos las ventajas que consideraron los trabajadores en la modalidad de teletrabajo, como lo es la flexibilidad. Ésta es útil cuando tienen que realizar otro tipo de cosas en su casa, como almorzar en familia, ir a buscar a sus hijos al colegio o ir al médico en su hora de colación. Otra de las ventajas encontradas fue tener un sueño más prolongado, debido a que no tienen que transitar horas para llegar a su lugar de trabajo. El teletrabajo les permite levantarse un poco más tarde pudiendo conciliar mejor el sueño y la calidad de vida de los trabajadores.

En cuanto a productividad, los entrevistados manifestaron que en la modalidad de teletrabajo trabajan más que en los puestos físicos en las empresas, ya que no existen interrupciones de conversaciones de pasillo, conversaciones amistosas, salir a fumar o a comer a la hora de almuerzo. Esta cantidad de productividad debe controlarse en las organizaciones para que no haya disminución de motivación en los trabajos, ya que la alta demanda podría desgastar el ánimo de los colaboradores. Otra de las desventajas encontradas fue el poco desarrollo de carrera que tienen los trabajadores con teletrabajo, se considera una falencia por la poca comunicación directa que tienen los trabajadores con sus jefes.

Las desventajas están relacionadas con la falta de contacto personal, lo que influye negativamente en la construcción de relaciones personales, que no solo considera el ámbito laboral pues también puede impactar negativamente en la calidad de vida del trabajador, esto ya que las malas relaciones dentro de la organización influyen en la disminución de la satisfacción laboral y por ende en su vida personal.

Otro tema relevante en la experiencia de teletrabajo es el excesivo tiempo que se utiliza para desarrollar las actividades diarias que son exigidas por los jefes de cada área de trabajo, los participantes de la investigación manifestaron en varias ocasiones que eran más productivos con teletrabajo porque no hacían uso de sus tiempos libres o por los constantes llamados telefónicos y la carga laboral semanal que tenían. Entregar autonomía a sus trabajadores es una buena manera de mostrarles confianza en lo que realizan y se podrían obtener buenos resultados con un plan semanal, pero sin interrupciones constantes.

Estos resultados pueden iluminar aspectos del teletrabajo que necesitan ser abordados para obtener un mejor funcionamiento y desempeño en las personas que adoptan esta modalidad. Dado lo anterior, es que se propone implementar acciones que permitan compensar la baja visibilidad de los teletrabajadores, lo que afectaría el desarrollo de su carrera.

Dentro del rol como profesional y de acuerdo con las necesidades manifestadas por los participantes de este estudio durante las entrevistas, se elaboraron distintas propuestas de intervención, las cuales pueden ser implementadas con todo colaborador, sin excepción, con el objetivo de contribuir a la mejora continua de la organización. Las propuestas para

fortalecer las ventajas del teletrabajo y reducir sus efectos negativos tendrían un impacto en las dinámicas organizacionales, puesto que a pesar de que las propuestas tienen una orientación técnica, su implementación, al abarcar a todos los miembros de la organización, conllevará a beneficios tanto para aquellas personas que adoptan el teletrabajo como para todo el resto de los trabajadores. Las propuestas relacionadas con las relaciones interpersonales tendrán efectos importantes sobre los equipos de trabajo, aumentando la confianza y cohesión de sus miembros y permitiendo a su vez, un impacto positivo sobre el trabajo en equipo y su eficacia y así también contribuyendo a construir una organización más competitiva.

Además, las propuestas relacionadas con la productividad disminuirán la carga laboral del trabajador y por ende promoverán una mejor calidad de vida.

Por otra parte, las propuestas vinculadas al desarrollo de carrera se realizaron para atraer el talento y fomentar la permanencia de los trabajadores en un largo plazo, disminuyendo los niveles de rotación y ausentismo dentro de la organización.

Por último, las propuestas relacionadas con el desarrollo organizacional se realizaron para mejorar las relaciones jefe-subordinados, promover una mayor responsabilidad en los trabajadores y mejorar la cultura organizacional.

Los aprendizajes obtenidos a partir de los resultados y las estrategias de intervención diseñadas se vinculan con las temáticas abordadas a lo largo del programa de formación del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, para tener una mirada más crítica y profunda al realizar el análisis de la investigación, así como en el rol de investigadora se pudo flexibilizar en las preguntas para obtener mejores resultados. El integrarme a Recursos Humanos de una manera más consciente hará que mi adaptabilidad a un nuevo trabajo de equipo me ayude a generar más tolerancia a la hora de realizar alguna propuesta de intervención y cuando el trabajo lo requiera, tendré que tomar más tiempo del esperado para ser más reflexiva con lo que debo entregar.

La factibilidad de implementar las estrategias de intervención que se plantearon, deberían ser de media a alta, en la medida que se tenga la voluntad política por parte de la organización que implemente la modalidad de teletrabajo, ya que las propuestas pueden ser abordadas de acuerdo con los recursos existentes en la organización. Las propuestas se

plantean a nivel general, para que cada empresa pueda optar por alguna de ellas según los recursos monetarios que tienen como pequeñas, medianas y grandes empresas, las capacidades de departamentos internos y estructuras organizacionales y contemplando también la cantidad de trabajadores que tengan las organizaciones, pues hay propuestas que no se pueden realizar a un grupo minoritario sino que son diseñadas para ser trabajadas en equipo y fortalecer las relaciones personales con sus grupos de trabajo. Por otro lado, las organizaciones también cuentan con distintas limitaciones, que podrían tener una predisposición a realizar intervenciones para mejorar la calidad de la vida laboral en el teletrabajo.

Por otra parte, considerando el rol como investigadora, este estudio permitió desarrollar distintas competencias que pueden ser utilizadas en el trabajo futuro como profesional. Dentro de estas se encuentran, identificar las necesidades de las personas que componen una organización, comprender y analizar en profundidad las distintas dinámicas organizacionales para establecer mejoras que permitan promover el desarrollo y desempeño efectivo de la organización.

Por último, dentro de los aprendizajes que han sido otorgados por el Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, se encuentran, reconocer que cada organización es distinta y que, para mejorar cualquier proceso, es necesario potenciar las competencias de los trabajadores ya sea a nivel individual o grupal.

## Revisión bibliográfica

- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1-34.
- Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). (2019). Situación nacional de las mujeres trabajadoras: ACHS. Recuperado de <https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/MediosACHS/Paginas/infografia-mujeres-que-trabajan-en-chile.aspx>.
- Ballester, L., Orte, C. & Oliver, J. (2003). Análisis cualitativo de entrevistas. *Nómada*, 18, 140-149.
- Barnett, R. (1998). "Toward a review and reconceptualization of the work/family literature". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 125-182.
- Cadem. (2018). El Chile que viene: Cadem. Recuperado de <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/04/El-Chile-que-viene-Abril-2018-VF.pdf> CADEM.
- Cademartori, J., Cáceres, D. & Vásquez, A. (2009). Sobre-tiempo de trabajo en Chile: Un modelo exploratorio. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(24), 39-61.
- Camacho, R. & Higuera, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 35, 87-118.
- Caro, P., Grau, M., Kinkead, A., Muñoz, A. & Saracosti, M. (2016). *Familia y trabajo: Tensiones y posibilidades. Una aproximación a la visión de los niños y niñas chilenos*. Temuco, Chile: Ediciones Universidad de la Frontera.



- Carr, M. (2006). Telecommuting: Alternative Strategies for the Jamaican Libraries. *The Electronic Library*, 24(3), 380-388.
- Cooper, C. & Kurland, N. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Crandall, W. & GAO. (2005). Longge An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 70(3), 30-37.
- Cuesta, E., Ibañez, M., Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbaroi*, 31, 126-138.
- Debeljuh, P. & Jáuregui, k. (2004). Trabajo y Familia. Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Esan cuadernos de difusión*, 16, 91-102.
- Didier, N. & Luna, J. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311.
- Dirección del Trabajo. (2019). *Código del trabajo*. Chile: Dirección del Trabajo.
- Elvira, M. & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de recursos humanos de américa latina. *Universia Business Review*, 5, 28-45.
- Gareca, M., Verdugo, R., Briones, J. & Vera, A. (2007). Salud Ocupacional y Teletrabajo. *Ciencia & Trabajo*, 9(25), 85-88.

- Gómez, V. & Jiménez, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. *Polis*, 14(40), 377-396.
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencial. *Palermo Business Review*, 5, 67-93.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society. *Work study*, 51(2), 74-80.
- Hatum, A. (2011). La generación del milenio: quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review América Latina*.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En *Metodología de la Investigación* (pp. 88-101). México: McGraw-Hill.
- Hoyos, S. & Mesa, N. (2015). Teletrabajo: reflexiones y panorama. *Revista Reflexiones y saberes*, 3(4) 39-47.
- Idris, A. (2014). Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries: Malaysian Bank Managers Speak. *Journal of Management Research*, 14(2), 71-86.
- Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 23(1), 116-133.
- Keith, P. & Schafer, R. (1980). Role strain and depression in two job families. *Family Relations*, 29, 483-488.

- Ley N°21.220. Modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago, Chile, 26 de Marzo de 2020.
- Martin, A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(4), 143-156.
- Molina, T. (2020). Estudio ACHS: El 95% de las empresas ha implementado teletrabajo y casi el 50% para la totalidad de sus trabajadores: *Emol*. Recuperado de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/04/15/983196/Estudio-ACHS-95-empresas-teletrabajo.html>.
- Nicholas, A. & Guzmán, I. (2009). Is Teleworking for Millennials? Faculty and Staff - Articles & Papers. 24.
- OECD. (2018). Estudios económicos de la OECD: Chile 2018: *OECD*. Recuperado de <http://www.oecd.org/economy/surveys/Impulsar-la-productividad-y-la-calidad-del-empleo-Chile-OCDE-estudios-economicos-2018.pdf> OCDE.
- Paredes, C. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Boletín informativo CEI*, 4(2), 18-23.
- Pinto, A. & Muñoz, G. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis*. Tesis para optar al grado de Maestría en .... de la Facultad de...de la Universidad Adolfo Ibañez, Chile.
- Ponce, J. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Revista Empresa y Humanismo*, 10(1), 181-208.

- Rubio, R. (2010). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de geografía Norte Grande*, 45, 119-134.
- Salazar, C. (2007). El Teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: Una gran carretera virtual por recorrer. *Ciencia & Trabajo*, 25, 89-98.
- Sladek, C. & Hollander, E. (2009) Where Is Everyone?: The Rise of Workplace Flexibility. *Benefits Quarterly*, 25(2), 17-22.
- Sodexo. (2020). Índice de calidad de vida 2019: el 55% de los trabajadores está satisfecho con su calidad de vida: *Diario Financiero*. Recuperado de <http://www.df.cl/noticias/brandcorner/sodexo/indice-de-calidad-de-vida-2019-el-55-de-los-trabajadores-esta/2019-09-04/171904.html>
- Télam. (2015). Cada vez más madres hacen teletrabajo para mantener su actividad laboral y cumplir con sus hijos. Argentina: Télam. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201510/123951-cada-vez-mas-madres-hacen-teletrabajo-para-mantener-su-actividad-laboral-y-cumplir-con-sus-hijos.html>
- Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

## Anexos

### Anexo 1. Correo enviado a participantes para la investigación

Estimada(o) participante:

Mi nombre es Catalina Díaz Montiel, alumna de postgrado de la Universidad de Chile.

Con el fin de respaldar la investigación sobre la modalidad de Teletrabajo en personas profesionales con rango etario entre 24 y 35 años (millennials) es necesaria la realización de entrevistas, para ser presentadas como una parte de mi tesis conducente a la obtención del grado académico de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional en la Universidad de Chile. Para esto se ha preparado una entrevista mixta con una duración de 1 hora máximo aproximadamente.

La información reunida será de carácter privado, la cual se utilizará únicamente para el fin de la investigación y quedará protegida como confidencial.

Para poder coordinar la reunión adjunto mi numero +56 9 57558615, de manera que podamos concertar hora, lugar y disponibilidad para realizar la entrevista.

Estaré atenta a su respuesta y muchas gracias de antemano por la disposición, que tenga buen día.

Catalina Díaz Montiel  
Alumna Postgrado Universidad de Chile

## **Anexo 2.** Pauta de entrevista semiestructurada

Hola, mi nombre es Catalina Díaz, como te comenté en el correo electrónico y por teléfono esta será una entrevista en donde recopilaré la mayor cantidad de datos para completar el proyecto que estoy realizando para el magister.

### **Cuéntame sobre tu trabajo:**

1. ¿Cómo es un día de trabajo normal?
2. ¿Qué días se dan cambios particulares a tus días normales?
3. ¿Cómo fue que llegaste a esta empresa/organización?
4. ¿Cómo has evolucionado en la empresa?
5. ¿Qué condiciones de trabajo te parecen más atractivas para quedarte trabajando aquí?  
¿Por qué?

### **El teletrabajo**

Cuéntame ahora del teletrabajo

1. ¿En qué consiste el teletrabajo que tu realizas?
2. ¿Cómo llevas a cabo el teletrabajo?
3. ¿Te gustaría que fuera de otra forma? ¿Por qué?
4. ¿Conoces alguna otra empresa/organización que lo realice de la misma forma o implemente otras modalidades de teletrabajo?
5. ¿Cuál es tu opinión de ellas?
6. ¿Tiene beneficios el teletrabajo para ti? ¿Cuáles son? ¿Y para la empresa/organización? ¿Cuáles son?

### **Condiciones:**

#### **Si entrega información de que no resulta:**

1. ¿Por qué no estás contenta con la modalidad de teletrabajo?
2. ¿Qué debería cambiar para que esta modalidad de teletrabajo sea beneficiosa para ti?
3. ¿Por qué crees que no funciona el teletrabajo en tu caso?
4. ¿Y en tu empresa/organización funciona? ¿Por qué? (chequear por colegas, jefatura,

tipo de trabajo, tiempos, gerencia de RRHH, cultura organizacional, etc.)

**Si entrega información de que resulta:**

1. ¿Por qué crees que esta modalidad de teletrabajo funciona en tu caso? 2. ¿El teletrabajo funciona en la organización igual para las demás personas? ¿Por qué crees que si/no?
3. ¿Qué hace que funcione en tu caso? (chequear por colegas, jefatura, tipo de trabajo, tiempos, gerencia de RRHH, cultura organizacional, etc.)

**Para concluir:**

Cuál sería una de tus recomendaciones o que propuesta de intervención harías para mejorar el teletrabajo en tu caso particular.

En la última fase de la entrevista, se preguntará al participante si desea agregar algo más a las preguntas que se le han hecho o si faltó algo por responder o aclarar. (Es importante preguntar por todos los aspectos que están relacionados con el teletrabajo, su vida diaria, personal e intereses).