



IMPACTOS DEL TELETRABAJO EN EL BIENESTAR PSICOLÓGICO DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

PARTE I

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

Autor: Felipe González Quiroz

Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda

Noviembre de 2022

Tabla de contenido

IMPACTOS DEL TELETRABAJO EN EL BIENESTAR PSICOLÓGICO DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO 1:	4
1.1 Introducción:	4
1.2 Pregunta de investigación:	5
1.3 Objetivo de investigación:	5
1.4 Objetivos Específicos:	5
CAPÍTULO 2: Marco Teórico	7
2.1 Descripción de la Organización	7
2.2 Principales Conceptualizaciones Teóricas:	8
CAPÍTULO 3: Metodología	22
3.1 Tipo de Investigación	22
3.2 Participación de los Investigadores	22
3.3 Levantamiento de Información y Recolección de Datos:	23
3.4 Descripción de Fuentes de Información:	23
3.5 Selección y Descripción de los Participantes:	24
CAPÍTULO 4: Análisis de los Resultados	26

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 1:

1.1 Introducción:

Sin dudas que la contingencia mundial del Covid-19 a nadie ha dejado indiferente debido a las consecuencias y los cambios que hemos debido enfrentar y cuyos impactos en los sistemas de salud, económicos y sociales han cambiado profundamente la forma habitual que teníamos de desenvolvernó como individuos y sociedad en general.

En este sentido, el mundo del trabajo y de las organizaciones no ha quedado exento de los efectos de la pandemia y los principales cambios vistos hasta el momento han estado relacionados principalmente con las diversas formas de remotización y cambios en la configuración y ejecución de actividades laborales que no requieren la presencialidad, enfocándose principalmente en áreas de staff, administrativas y rubros determinados como “no esenciales”.

Estas nuevas formas de ejecutar las actividades relacionadas al trabajo han traído cambios en los métodos de coordinación y dinámicas sociales en los grupos humanos, principalmente respecto a las formas en que las personas se relacionan entre sí y desarrollan actividades grupales al interior de las organizaciones.

Además, se visualizan cambios en las formas de ejercer el liderazgo, los sistemas de control, el monitoreo de actividades a distancia, así como también en los procesos de aprendizaje e incorporación de nuevos trabajadores a las organizaciones, particularmente en el caso de trabajadores que son contratados en puestos que se encuentran remotizados de manera total o parcialmente.

Como es de esperar, los cambios en el trabajo asociados a la implementación del teletrabajo tienen efectos positivos y negativos tanto para los trabajadores, como para las organizaciones. Por una parte, éstas últimas reducen los costos operacionales de oficinas y lugares físicos, así como también disminuyen la ineficiencia asociada a los tiempos de desplazamiento, y por consecuencia se reducen riesgos de accidentes de trayecto, con los costos y complicaciones que esto implica. Para los trabajadores en general, la remotización ha permitido que puedan compartir más tiempo con su familia, compatibilizar vida personal y trabajo, ejercer roles parentales y cuidado de familiares enfermos, lo que se traduce en aspectos positivos para el bienestar psicológico de las personas.

No obstante los aspectos positivos mencionados anteriormente, es importante considerar que el teletrabajo actual se enmarca en un contexto distinto a lo que tradicionalmente se conocía, marcado por el contexto pandémico y las cuarentenas obligatorias y en algunos casos de hacinamiento familiar, por lo que en la práctica las personas manifiestan sentirse presionadas por el estrés de la condición sanitaria mundial, los procesos de adaptación a las nuevas formas de trabajo, el aislamiento social y la incertidumbre ante el desempleo y otros factores psicosociales que afectan negativamente la calidad de vida y bienestar de los trabajadores. (Como, et al., 2020)

En general, la bibliografía respecto a los impactos del trabajo remoto se enmarcan en contextos que no se encontraban modulados por la pandemia y las restricciones a la libertad asociadas, los estudios recientes son de carácter exploratorios y descriptivos, realizados sobre trabajadores en modalidad remota durante el brote de Covid-19; en ellos se ha descrito cómo la experiencia psicológica de los teletrabajadores con respecto a la ejecución de sus tareas, la colaboración y la interacción con otros pueden generar un impacto negativo en la efectividad del trabajo y la percepción de apoyo social.

En este escenario, en La empresa Chile se ha instalado la preocupación por el bienestar de los trabajadores respecto al impacto de la remotización de actividades y los indicadores de ausentismo, rotación y antecedentes de encuestas internas realizadas periódicamente, han demostrado que existen cambios en las tendencias y percepciones de los trabajadores sobre este tema, el aumento en la cantidad de días de las licencias médicas, el aumento de rotación en

el último año y si bien la organización históricamente ha presentado una rotación alta, existe un valor mayor al esperado anualmente.

En relación con los antecedentes organizacionales, el aumento del interés y/o preocupación de los líderes por gestionar o mejorar la salud mental de sus equipos hace relevante desarrollar un diagnóstico y el desarrollo de un programa de fortalecimiento del bienestar de los trabajadores ya que este tema constituye uno de los principales focos del área de gestión de personas en la organización. Es por esto que el desarrollo de esta tesis representa un aporte para lograr los resultados propuestos en esta línea por La empresa Chile.

Todos estos cambios en el mundo del trabajo y organizaciones están generando nuevos desafíos para los líderes, los equipos de trabajo e individuos a la hora de adaptarse a nuevos escenarios, obligando a las organizaciones, y particularmente al área de Gestión de Personas, a adaptar sus procesos y modelos para desarrollar y/o mantener niveles de productividad, compromiso y bienestar socioemocional de sus trabajadores.

1.2 Pregunta de investigación:

¿Cómo mejorar el bienestar psicológico de las personas que se han visto afectadas por la remotización de sus puestos de trabajo?

1.3 Objetivo de investigación:

Analizar las condiciones socioculturales, del entorno laboral y las competencias personales y sociales, que influyen en la percepción del bienestar psicológico de los y las trabajadores/as de La empresa a partir de la remotización.

1.4 Objetivos Específicos:

1. Identificar cómo ha variado la percepción de bienestar psicológico en los trabajadores remotizados.
2. Identificar aspectos que impactan en la percepción de bienestar psicológico, a partir de la opinión de los mismos participantes, asociadas a las características y cultura organizacional debido a la remotización.
3. Enunciar efectos de la variación del bienestar psicológico para los trabajadores y la organización.
4. Proponer una intervención tendiente a fortalecer el bienestar psicológico de trabajadores remotizados.

Creemos que la pregunta y objetivos de investigación son atingentes a los nuevos fenómenos sociales que estamos experimentando a nivel global, poniendo énfasis en el impacto que la remotización del trabajo tiene en las personas respecto de su percepción de los aspectos organizacionales.

Conocer los efectos en la visión individual del bienestar psicológico y cómo este último modula de manera positiva o negativa el grado de involucramiento vivido por los trabajadores respecto a la organización.

Tener una comprensión de los impactos de la remotización en el bienestar psicológico de los trabajadores que participen en el estudio, permitirá contar con información importante para establecer una evaluación de las medidas implementadas y poder diseñar nuevas estrategias que permitan continuar reforzando la calidad de vida, salud y bienestar socioemocional de los trabajadores.

Los objetivos propuestos para el estudio son concordantes con la estrategia organizacional y planes de Recursos Humanos definidos por La empresa Chile, considerando que ya está establecido que gran parte de los puestos de trabajo quedarán remotizados de manera permanente, por este motivo uno de los objetivos de la organización es conocer cómo el teletrabajo está impactando en sus miembros y equipos, para fortalecer las iniciativas de acompañamiento

y adaptación a los nuevos procesos, así como planificar sus estrategias a futuro para continuar posicionándose como una empresa atractiva para el mercado laboral y competitiva en la industria de Servicios Profesionales.

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

2.1 Descripción de la Organización

La empresa es una empresa multinacional de servicios profesionales que está considerada dentro del “big four” de las firmas de auditoría y servicios a nivel mundial. En el caso de nuestro país la dotación promedio de La empresa Chile el año 2021 fue de 2.126 personas, siendo el 47% (1.009 personas) mujeres y 53% hombres (1.117 personas).

La empresa Chile es una filial perteneciente a la casa matriz de La empresa Canadá por lo que tienen lineamientos transversales en ambos países. Uno de los objetivos establecidos por la organización, está asociado a apoyar a los colaboradores integralmente en su bienestar, es por eso que una de sus inquietudes principales es conocer su estado actual para establecer programas de apoyo en su proceso adaptación a la nueva modalidad de trabajo.

Para implementar la estrategia de Recursos Humanos, el área Culture & People de La empresa Chile realiza encuestas periódicas que buscan saber el estado emocional que tienen los trabajadores, lo que le ha ayudado a tomar decisiones e implementar algunas iniciativas acerca del proceso de acompañamiento y el futuro de las metodologías de trabajo para los colaboradores.

Las firmas Auditoras Consultoras, se caracterizan por el alto grado de compromiso con el cliente, teniendo como foco la innovación para siempre dar mejores soluciones a los clientes, sus estrategias y su inversión en tecnología los ha ayudado a responder de una manera rápida a los cambios externos. Los miembros de la organización colaboran para entregar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgos, servicios tributarios y legales a sus clientes. En este sentido, el enfoque en el cliente genera alto nivel de presión por cumplir con los proyectos y plazos establecidos, dado que una buena relación y resultados genera nuevos negocios y por lo tanto ayuda a cumplir con el objetivo de la organización de fortalecer su participación en el mercado de servicios profesionales en Chile.

Actualmente, producto de la pandemia el 95% de trabajadores de la empresa se encuentra realizando sus funciones en modalidad remota, aunque recientemente se ha abierto la posibilidad de desarrollar metodologías “híbridas”, lo que significa que, según las necesidades del negocio o personales, la oficina está disponible para realizar actividades específicas.

A nivel global sólo el 5% se mantiene en modalidad totalmente presencial tras la liberación de las cuarentenas en el país, que son las áreas de soporte y mantención y en una cuota muy pequeña las áreas que necesitan equipamientos especiales para dar soporte a los clientes externos. Todo esto con las respectivas autorizaciones y medidas sanitarias pertinentes.

Con la llegada de la crisis sanitaria de Covid-19, al igual que muchas empresas, se ha visto una reducción de la cantidad de colaboradores en la empresa, ya que la prestación de servicios a clientes disminuyó y el presupuesto para todas las áreas fue reducido, pero el año 2022 y especialmente en el año fiscal 2023, el aumento de colaboradores se proyecta creciendo de una manera orgánica.

A pesar de los esfuerzos realizados, actualmente si bien el número de licencias médicas ha disminuido dentro de los equipos, se ha visto un aumento en el promedio de la cantidad de días de licencias médicas por colaborador, así como también el tipo de licencia médica por especialidad, siendo la de mayor prevalencia las de carácter psiquiátrico, asociado a temas de ansiedad y estrés laboral.

En esta misma línea, con la disminución de las restricciones de movilización los colaboradores han utilizado el seguro médico el doble que el año pasado, siendo las consultas psicológicas y psiquiátricas las más usadas, llegando incluso a usar el tope de gastos reembolsables que tienen disponible, un fenómeno que no se había visto anteriormente entre los beneficios de salud.

Por otra parte, la rotación de personas se ha visto aumentada en un 15% a nivel total en Chile, lo que ha generado una alerta en el área de Gestión de Personas y preocupación en los líderes de la organización respecto a la pertinencia de las iniciativas implementadas en relación con el teletrabajo y la salud mental de los trabajadores.

Otro antecedente relevante es que en las mediciones internas se ha evidenciado la disminución de los resultados de satisfacción laboral y un aumento de las consultas realizadas por parte de líderes y trabajadores en torno a cómo mejorar la performance de los equipos que se han visto mermadas a partir de la remotización.

Además, en el último año el número de líderes que han pedido a sus Talent Advisors y a las áreas especialistas de Talento (Liderazgo, Capacitación, Experiencia de Talento y Well-being) que los ayuden con capacitaciones o con estudios y formatos para acompañar a sus equipos en temas asociados a bienestar y salud mental ha sido considerable comparándolo con el casi nulo interés existente antes de la pandemia. En este contexto, surge la necesidad de continuar contribuyendo al desarrollo de conocimiento actualizado para conocer el impacto del teletrabajo y remotización de actividades laborales en las personas que las han experimentado total o parcialmente, particularmente en lo referido a su nivel de Bienestar Psicológico.

La firma tiene un área de Cultura y Personas compuesta aproximadamente por 45 personas, área que actualmente la encabeza una directora, quien es la encargada de tomar las decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de personas y la cultura organizacional, las áreas que componen talento son: Experiencia de Talento, Talent Services, Relaciones Laborales, Diversidad e Inclusión, Adquisición de Talentos y finalmente Compensación Total donde está alojado el área de Beneficios y Bienestar.

En función de estos antecedentes, es que ha resultado atractiva la propuesta de conocer los efectos de la remotización y relevar actividades que nazcan desde los mismos involucrados, en este caso los trabajadores remotizados y líderes de equipos, con el objetivo de fortalecer el bienestar psicológico en la organización. En este sentido, es que nos parece importante el trabajar bajo la metodología de investigación-acción ya que permite levantar información desde los mismos involucrados para implementar propuestas de intervención y medir su impacto en la organización.

2.2 Principales Conceptualizaciones Teóricas:

2.2.1 Trabajo Remoto:

En primer lugar, es importante considerar que el trabajo remoto, es una modalidad de la era digital que surge con el avance tecnológico con tareas que se realizan en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento del empleador (Chaves, 2017) y el teletrabajo se define como *“una forma de organización y/o de ejecución del trabajo realizado en gran parte o principalmente a distancia, y mediante el uso intensivo de técnicas informáticas y/o de telecomunicación”* (Thibault, 2001). Esta forma de trabajo era una propuesta de valor para los empleados previo al Covid-19, sin embargo, una vez que la pandemia apareció, muchas empresas debieron obligatoriamente implementar modalidades de trabajo remoto para continuar operando. A nivel general, uno de los principales desafíos de la adaptación al trabajo a distancia son los problemas crecientes en torno a la confianza, el deseo de contacto en persona y la amenaza a las formas de trabajo tradicionales (Vilhelmson & Thulin, 2016). Cuando el Covid-19 se hizo presente en el mundo, obligó a que muchos trabajadores debieran enfrentarse a esta nueva modalidad y a los desafíos que esto implica.

En general trabajar desde casa se asoció con un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, y con un incremento en la eficiencia de tiempo disponible para el trabajo, principalmente debido a la disminución del tiempo de desplazamiento y más tiempo para ocuparse de la vida personal (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003). Sin embargo, es importante mencionar que, en la primera etapa de la emergencia sanitaria según la Fundación Chile Unido, el 60%

de las organizaciones participantes en el estudio informa que sus colaboradores mencionan una dificultad para trabajar en casa, pero sólo 33% de esas organizaciones mencionó cómo preocupación el teletrabajo.

Es importante mencionar que “No necesariamente el teletrabajo implica trabajar desde el hogar, sino que hace referencia al lugar de elección del trabajador, fuera del contexto físico de las oficinas tradicionales” (Beauregard et al., 2019; Neufeld & Fang, 2005). El teletrabajo consta de 3 elementos: Elemento Geográfico, el cuál menciona que la prestación de servicios puede ser de cualquier ubicación pero debe ser controlada por el empleador; Elemento Tecnológico, este elemento es fundamental ya que lo tecnológico debe ser el soporte a la realización de las actividades, como por ejemplo el correo electrónico y la implementación de plataformas de comunicación permiten una coordinación y realización de las actividades que crean valor para la empresa y el último punto es el que hace referencia al Elemento Organizativo el cual menciona que es importante ser conscientes de que la naturaleza de la forma de trabajar en el teletrabajo es distinta a la tradicional, que posee características distintivas y que se le debe dar la importancia como tal, donde la combinación de estos 3 elementos en una nueva forma de trabajo (Caamaño,2010).

En este sentido, nos adentramos en uno de los conceptos claves que las organizaciones y en particular las áreas de Gestión de Personas buscan desarrollar y promover a través de las iniciativas implementadas, como lo es el Bienestar Psicológico y el impacto que genera en los resultados organizacionales contar con equipos saludables mentalmente.

2.2.2 Teletrabajo y su Aplicación en Chile

Desde fines del siglo XX se han experimentaron profundos cambios a nivel global, particularmente respecto a las tecnologías y conectividad con la aparición del Internet, el acceso a equipos computacionales cada vez más sofisticados, la irrupción de los correos electrónicos y mayor acceso a conexión a la web, han favorecido la creación de una aldea global hiperconectada.

A nivel de herramientas tecnológicas para el trabajo, la tecnología ha mejorado cada vez más y su aplicabilidad ha permeado en la mayoría de los procesos de las empresas a todo nivel, en este sentido, la industria de consultoría y servicios profesionales no ha sido ajena a la adopción de tecnologías y métodos digitales para desarrollar las actividades laborales y comunicarse de manera remota.

Estos fenómenos tecnológicos asociados a las actividades laborales han provocados importantes cambios a nivel de dinámicas de trabajo y relaciones laborales, “estos cambios permiten a las personas multiplicar su capacidad de acción, habilidades laborales requeridas de los trabajadores, es decir, que con las nuevas tecnologías se necesitan diferentes capacidades y competencias para poder responder a las necesidades del trabajo. Además, se incrementa la posibilidad de realizar actividades laborales en diversos espacios fuera del establecimiento físico de la empresa, que se traduce en mayor descentralización de las actividades y el aumento de flexibilidad de la coordinación dentro de la organización” (Raso,2000).

La aplicabilidad del teletrabajo en Chile comienza con la promulgación de la Ley n° 19.759, la cual reconoció el año 2001 al teletrabajo cómo parte del derecho laboral en Chile (Caamaño, 2010), comenzando con la regulación horaria de estos, pero dado la reciente emergencia sanitaria producto del Covid-19, Chile avanzó en materia legislativa sobre el teletrabajo buscando proteger a los trabajadores.

Es así como el año 2020, se promulga la ley 21.220 la que “faculta al trabajador a prestar sus servicios total o parcialmente desde su domicilio u otro lugar distinto de los establecimientos de la empresa” manteniendo las condiciones que tienen los colaboradores de modalidad presencial por ejemplo los horarios de colación, descansos,

contratos y otros. Adicionalmente, centra su foco en la preocupación por el derecho a la desconexión que tienen los trabajadores en teletrabajo, un aspecto fundamental ya que los límites entre la vida personal y laboral suelen difuminarse al combinar ambos mundos en un mismo espacio. (Ley 21.220,2020, art. 22)

Existen factores importantes en la implementación del teletrabajo en Chile que se deben tener en consideración, uno de ellos es si las tareas a distancia son posibles de realizar, y si el equipamiento y condiciones que otorga la empresa son suficientes para cumplir las labores que se demandan de manera adecuada. En este sentido, es fundamental la preocupación de las organizaciones por asegurar que sus condiciones, herramientas, software y tecnologías, permitan desarrollar las actividades laborales de forma adecuada, pero sobre todo cumplir con la normativa laboral chilena que regula la aplicación del teletrabajo en el país.

2.2.3 Datos relevantes del Teletrabajo

Según la ACHS, cuyas siglas significan Asociación Chilena de Seguridad, organización que recibe a una gran parte de los trabajadores en Chile junto a la mutual de seguridad, el 45% de las empresas encuestadas tiene el interés de mantener un formato parcial o mixto de teletrabajo y presencial, donde este formato es más común en empresas de más de mil colaboradores en cambio en empresas pequeñas se utiliza más el formato presencial.

En cuanto a la industria de Servicios Profesionales y Consultoría, la ACHS encontró que la cifra de los servicios financieros y otros servicios tiene el mayor porcentaje de querer mantener un formato híbrido permanentemente, si bien la pandemia del covid-19 cada vez es más “parte de la vida”, es decir, permitiendo que exista un retorno a las actividades cotidianas de las personas, esta trajo consigo muchos cambios en la salud mental de los trabajadores y sus familias y dado que un gran porcentaje de chilenos estaba en teletrabajo, las empresas tomaron medidas que hasta el día de hoy siguen vigentes. Por ejemplo, ajustes de horarios de trabajo, capacitaciones ergonómicas para que los trabajadores aprendieran a poder usar sus espacios y su postura física correctamente.

Según un estudio de la consultora Mandomedio, el 62% de los trabajadores menciona que la carga laboral aumentó con el teletrabajo, aunque estas cifras irán disminuyendo con la salida de la emergencia sanitaria, el estudio menciona que es importante hacerse cargo de los límites existentes entre el hogar y lo laboral ya que es importante hacer el cierre y lograr la desconexión de una y otra.

2.2.4 Virtual Teams

A pesar de que el teletrabajo y la remotización de las actividades laborales ha tenido un auge obligatorio producto de la pandemia en estos últimos años, este tipo de metodología de trabajo no es algo nuevo, ya que antes de la creación de las leyes de teletrabajo y del nacimiento de las nuevas tendencias actuales, los equipos virtuales de trabajo ya era un método conocido y exitoso como una forma de organización y trabajo a distancia con buenos resultados en los contextos en los que se aplicaba.

Un equipo virtual de trabajo o “virtual team” es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido, a través del espacio, tiempo, y límites de la organización utilizando tecnología para lograrlo (Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps, 2008). La comunicación entre equipos virtuales a diferencia de los equipos presenciales es que necesitan mayor tiempo para poder comunicarse y coordinar tareas, pero tienen mayor participación ya que tienen más medios simultáneos para hablar y escuchar a la vez y dada la naturaleza de su trabajo da más espacios para ser innovador (Ying-Chieh Liu;2008).

Otro punto importante en los equipos virtuales, es que en general demuestran una menor cohesión y la capacidad de establecer vínculos interpersonales de mejor calidad, esto puede suponerse debido a que en general no es fácil

entablar amistades en grupos con personas que se encuentran virtualmente reunidas, pero que en ocasiones no se conocen de manera presencial y pierden la riqueza de las relaciones “cara a cara” (Windsor, J., 2000), la teoría menciona que este tipo de equipos tiene canales estrechos para la construcción de redes sociales (Ying-Chieh Liu;2008)

Según Lipnack y Stamps (2008), los equipos virtuales de trabajo tienen beneficios para la organización y las personas que lo desempeñan:

A nivel organizacional permite:

1. **Reducir Costos:** porque los empleados no requieren viajar, ni gastar en transporte, alojamiento u oficinas.
2. **Acortar los tiempos de los procesos:** porque muchas tareas pueden hacerse en forma paralela, y distribuida, optimizando los tiempos y los resultados
3. **Incrementa la innovación:** porque permite que sus mismos empleados mejoren procesos internos en forma permanente y sumen valor agregado acortando distancias y optimizando tiempos.
4. **Ayudan al aprendizaje continuo:** porque los conocimientos se comparten en toda la organización y las mejores prácticas son puntos clave para el desarrollo y el crecimiento.

A nivel individual, los beneficios están asociados a una mayor compatibilidad entre vida personal y trabajo, a reducir los tiempos y el desgaste emocional de los traslados desde y hacia los lugares de trabajo, así como también la capacidad de compartir con equipos interdisciplinarios y globales, lo que otorga una mayor riqueza de conocimientos y experiencia profesional.

Sin embargo, también existen aspectos negativos necesarios de abordar respecto del teletrabajo y la remotización de las actividades laborales a las que se han visto forzada a implementar el mundo del Trabajo y las Organizaciones, donde comienzan a vislumbrarse algunos impactos negativos en la experiencia de trabajo y vida de las personas a nivel general, caracterizados por aspectos ergonómicos, sensaciones de inseguridad laboral, estrés asociado a la necesidad de adaptarse a los métodos de teletrabajo, aumento en la cantidad de horas laborales e “hiperconexión” con el trabajo (Ramirez y Hernandez, 2019), así como también lidiar con el contexto mundial de crisis sanitarias, crisis sociopolíticas y diversos fenómenos ocurriendo simultáneamente en la vida de los trabajadores.

Estos cambios sin duda tienen impactos en cómo las personas se sienten e interpretan su contexto laboral y personal, modificando su evaluación relativa a aquello percibido como positivo, negativo, placentero o displacentero en general. Por lo que resulta necesario conocer cómo los cambios en el mundo del trabajo y dinámicas organizacionales impacta psicológicamente en las personas, particularmente en sus sensaciones de bienestar, felicidad hacia el trabajo y/o vida en general.

2.2.5 Bienestar Psicológico:

El bienestar psicológico es un tópico de investigación con más de cuatro décadas de estudios y teorías asociadas, los modelos han tenido como objetivo intentar explicar cómo éste influye en la felicidad de las personas, a través de la percepción que éstas tienen en relación con diversos ámbitos de su vida tanto a nivel interno, como respecto de sus condiciones socioambientales.

Durante los años 60, en el ámbito de la Sociología comenzó el análisis de cómo las condiciones medioambientales impactaron en la calidad de vida de las personas y de los efectos positivos de la felicidad en las sociedades a nivel global, sin embargo, se llegó a la conclusión de que a pesar de que las personas pueden tener mejores condiciones de vida, aquello no necesariamente estaba relacionado a la percepción de felicidad que tenían, por lo que el enfoque de estudio sobre la felicidad se volcó desde el ámbito social al ámbito individual (Solano, 2009).

Durante la década del 70, aparecen las primeras ideas en Psicología de que la felicidad estaba relacionada a variables internas. No obstante, recién a partir de la década de los 80, es que el concepto de Bienestar Psicológico se relaciona directamente a los estudios empíricos sobre la felicidad (Solano, 2009).

Es posible referirnos al bienestar en primer lugar, desde la definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) que establece que el concepto “bienestar” se compone por las palabras “bien” y “estar”, haciendo una definición global como el “Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”, esta definición amplia se asocia a un funcionamiento global óptimo de la persona tanto a nivel corporal (fisiológico) como mental (psicológico), y es justamente en este último elemento en el que ahondaremos en referencia al bienestar desde una perspectiva psicológica.

A nivel global, las teorías y modelos acerca del bienestar están divididas principalmente en dos líneas epistemológicas de aproximación hacia este constructo, de acuerdo a lo investigado por Ryan y Deci (2001), por una parte están las teorías denominadas “hedonistas”, caracterizadas por la experiencia positiva y ausencia del sufrimiento y dolor, estas teorías relacionan el bienestar con la felicidad y el placer, y tienen una antigua data que considera que el fin último de las personas es la sensación de placer y disfrute de la vida.

Desde una perspectiva psicológica, las teorías enmarcadas en la corriente “hedonista”, se enfocan en la experiencia subjetiva de las personas respecto de su experiencia y disfrute de la vida, estableciendo el énfasis en conocer qué hace que las experiencias de vida sean placenteras o displacenteras, por lo que a nivel general está asociada al “bienestar subjetivo” descrito por las personas y cuyo objetivo final es maximizar la felicidad humana (Ryan y Deci, 2001).

A nivel global existe un consenso de que el bienestar subjetivo tiene asociado componentes afectivos que son evaluados como positivos o negativos y que establecen la percepción de bienestar y satisfacción con la vida de las personas, en este sentido, una persona con alta satisfacción respecto de su vida y contexto en el que se desenvuelve en general experimenta una valoración elevada de bienestar. Por otra parte, personas que se definen como miserables en distintos ámbitos de su vida, se correlaciona positivamente con menores niveles de bienestar.

A partir de lo anteriormente señalado, es posible indicar que el Bienestar subjetivo está compuesto por una triada entre los afectos positivos, negativos y un aspecto cognitivo, que resulta de la valoración que realiza una persona de su situación, en función de las experiencias que ha vivido a lo largo del tiempo. Principalmente el componente cognitivo es el que se relaciona con el bienestar subjetivo, ya que es una percepción personal que tiene el individuo respecto de sí mismo y de sus experiencias (Solano, 2009).

Por otra parte, la corriente de teorías denominadas como “eudaimónicas” guardan relación con una noción humanista, integral y con el desarrollo del potencial y las capacidades de la persona, más allá de vivir experiencias placenteras, considera que el bienestar se relaciona con la concordancia de las personas que pueden expresar su “verdadero yo” o la expresión personal (Waterman, mencionado por Ryan y Deci, 2001), estas teorías plantean que el bienestar está asociado al desarrollo y expresión de las capacidades humanas, a vivir en concordancia de los valores personales y por consiguiente con la sensación de bienestar como un elemento psicológico, más que una experiencia subjetiva.

En línea con las teorías Eudaimónicas, están los planteamientos realizados por Ryff y Singer, quienes plantean la existencia del “bienestar psicológico” como un elemento diferenciador del “bienestar subjetivo”, caracterizado por seis características o dimensiones que pueden ser claramente medibles y estudiadas. Por lo que se sugirió un modelo multidimensional de bienestar psicológico compuesto por seis dimensiones: autoaceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida, y crecimiento personal.

Estas variables estaban centradas en un modelo enfocado en el funcionamiento óptimo humano, más allá de enfocarse en las deficiencias y enfermedades ligadas a la falta de bienestar, tal como lo hizo históricamente el enfoque tradicional en salud y psicología. (Fernandez, Perez y Gonzalez, 2013), desde la perspectiva de esta investigación, se considera el modelo de Ryff y Singer como un elemento referente respecto al bienestar psicológico y las dimensiones que lo componen.

2.2.6 Modelo Multidimensional del Bienestar Psicológico:

Desde el modelo planteado por Ryff (1989, citado por Bustos-Ruiz y Chala-Trujillo, 2017), el cual trataba de buscar consenso entre las distintas teorías y modelos ligados a la corriente de teorías eudaimónicas, es decir, la corriente de teorías que visualizan el bienestar como un estado de satisfacción integral, no solo la ausencia de sufrimiento.

Este modelo sugiere la existencia de seis dimensiones, entre las que se encuentran autoaceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida, y crecimiento personal” (Díaz et. Al, 2006) La elección de este modelo para efectos de este estudio se basa en su concepción del bienestar psicológico desde una perspectiva integral, donde sentirse bien puede resultar de la evaluación de las características positivas en un mismo, en otras áreas, como por ejemplo en el contexto laboral, y referente a la percepción de la acción de uno mismo en el mundo lo que constituye un elemento motivacional que desencadena la acción en el individuo.

1. Autoaceptación:

Esta dimensión se considera uno de los elementos centrales del bienestar psicológico, y tiene relación con la capacidad que tienen las personas de aceptarse y sentirse bien consigo mismas aun conociendo sus limitaciones y debilidades, en este sentido, el hecho de tener actitudes y una valoración positiva hacia sí mismo es una de las claves para el funcionamiento psicológico positivo. (Keyes et al, mencionado por Díaz et al, 2006)

2. Relaciones Interpersonales Positivas:

Esta dimensión está relacionada a la capacidad que tiene una persona de establecer relaciones interpersonales positivas con otros. Al considerar al ser humano como un ser sociable, se considera que la capacidad de relacionarse con otros y de establecer relaciones de confianza, preocupación mutua, amar a otros y sentirse amados es un predictor del bienestar psicológico (Ryff, 1989)

3. Autonomía:

La autonomía hace referencia a la capacidad de las personas para mantener sus propias convicciones, creencias e individualidad en contextos altamente demandantes, la capacidad de auto referenciarse permite mantener su comportamiento de acuerdo con los propios valores, aun cuando existan presiones sociales del entorno en este ámbito, esta capacidad es un elemento importante a la hora de autorregular el propio comportamiento de las personas (Ryff, 1989)

4. Dominio del Entorno:

Esta dimensión hace referencia a la posibilidad que tienen las personas de influir en su contexto inmediato, siendo capaces de promover espacios que les permitan promover sus capacidades y potencialidades de manera óptima. Un predictor del bienestar psicológico es la sensación de control que tienen las personas respecto del entorno en el que se desarrollan, este empoderamiento favorece el despliegue de las potencialidades y bienestar de los individuos (Díaz et al, 2006)

5. Propósito en la vida:

Junto con las dimensiones anteriormente mencionadas, para estos autores resulta fundamental la capacidad de las personas para establecer objetivos y metas afines a sus valores e ideales, estas metas deben ser desafiantes, lo suficiente para que les entregue un sentido de propósito en la vida y afrontar las dificultades que esta plantea para lograrlos. (Bustos-Ruiz y Chala-Trujillo, 2017)

6. Crecimiento Personal:

Finalmente, la motivación y deseo intrínseco de las personas por continuar desarrollándose y creciendo de manera permanente es un elemento predictivo del bienestar psicológico de los individuos, asociado a las ganas de estar en un proceso de transformación continua y de desarrollar al máximo sus potencialidades (Díaz et al, 2006)

2.2.7 Impactos del Bienestar Psicológico en el Contexto Laboral

El bienestar de los empleados se compone de bienestar subjetivo (satisfacción vital más afecto disposicional), bienestar en el lugar de trabajo (satisfacción laboral más afecto relacionado con el trabajo) y bienestar psicológico (autoaceptación, relaciones positivas con los demás, dominio del entorno, autonomía, propósito en la vida y crecimiento personal) (Page y Vella-BrodrickSource, 2009) y estos tres elementos establecen la experiencia de los trabajadores en cuanto a su percepción del bienestar en el contexto laboral.

La importancia del "por qué" del enfoque en el bienestar de los empleados en las organizaciones, se relaciona a dos impactos fundamentales del bienestar organizativo: la baja rotación de los empleados y el alto rendimiento de estos (Cotton y Hart, 2003), en este sentido, se encontraron fuertes correlaciones negativas entre el bienestar y la rotación de personal.

Por otra parte, aunque se encontraron correlaciones moderadas y positivas entre el bienestar y el rendimiento, se argumentó que estas correlaciones aumentan si el bienestar se conceptualiza de forma más amplia, eso nos da lineamientos para empezar a indagar qué tipo de iniciativas organizacionales sobre bienestar psicológico, y como su correcta gestión pueden ayudar de mejor manera a incrementar estos factores.

Según el estudio de Mercer Marsh llamado "Creating employee benefits that drive engagement" realizado el 2018, el 61% de los empleados encuestados valora más la salud que un gran sueldo y una carrera, pero sólo el 14% de las empresas en que trabajan tienen como prioridad el bienestar de los empleados.

El estudio señalado afirma que la salud y el bienestar son fundamentales para potenciar a los diversos segmentos de colaboradores, por lo que reconocer que existen distintas realidades personales puede contribuir a tener un mejor manejo del bienestar de los trabajadores y mejorar su salud mental, es por esto que es importante que las empresas empiecen a involucrarse en buscar el bienestar psicológico de sus colaboradores.

"El control y la prevención en salud laboral (y especialmente en salud mental en general y estrés en específico), requieren de un cambio en la filosofía de la organización dirigido a incrementar la calidad de vida laboral (CVL) y a potenciar a su personal como condición básica para optimizar y rentabilizar los diferentes recursos involucrados" (Durán, 2010). El interés por la satisfacción laboral reside posiblemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral (Vallejo, Vallejo y Parra, 2001).

Sin dudas que, ante el actual contexto de pandemia mundial, cambios sociodemográficos y económicos, nuevas realidades laborales asociadas a la remotización del trabajo han generado profundos cambios en las dinámicas

organizacionales a las que solíamos estar acostumbrados, estos cambios generan la necesidad de adaptarse de forma adecuada en cuanto a aspectos emocionales, cognitivos y conductuales.

Como es bien sabido, los cambios y las necesidades de adaptación resultan ser una fuente de ansiedad y estrés para las personas a nivel general (Gómez, Mendoza, Ramírez y Oliva, 2020), si las personas y organizaciones no desarrollan estrategias de afrontamiento y adaptación adecuadas, se pueden generar eventos indeseados y agudizar los impactos del estrés en los trabajadores, un tema recurrente en la bibliografía organizacional como una de las principales causas de ausentismo laboral a causa del denominado síndrome de burnout o “síndrome de quemarse en el trabajo”.

En línea con lo anteriormente mencionado, hoy más que nunca cobra relevancia los estudios acerca del impacto del teletrabajo en la salud mental de los trabajadores y sus posibles relaciones con el aumento del estrés y el síndrome de quemarse por el trabajo. Por otra parte, resulta relevante el conocer la calidad de vida laboral, al comprender cómo ésta aumenta la eficiencia organizacional (Wright y Cropanzano, 2000).

El aumento del bienestar personal de los empleados redundará en una mayor motivación y compromiso con la organización, una mayor satisfacción laboral y productividad, y en una disminución de los riesgos psicosociales y costes asociados a los niveles altos del síndrome de quemarse por el trabajo (Amutio, Ayestaran y Smith, 2009) es por esto que en el contexto actual, existe alto interés por parte del área de Recursos Humanos a nivel general, en desarrollar actividades tendientes a fortalecer la percepción de los trabajadores en torno a su calidad de vida y bienestar.

Finalmente, es posible considerar al bienestar psicológico como un predictor del grado de satisfacción laboral que presenta un trabajador, es decir, el grado de valoración y sentimientos positivos hacia la organización y su vida laboral, por lo que mientras más se fortalezca el bienestar, las organizaciones contarán con trabajadores más satisfechos y comprometidos con su contexto laboral (Bravo-Yañez, Jimenez-Figueroa, 2011).

2.2.8 Factores Determinantes del Bienestar Psicológico

Diversas investigaciones realizadas respecto del impacto e importancia de la preocupación, medición y gestión del bienestar psicológico de los miembros de la organización tanto a nivel individual y sus implicancias a nivel organizacional, entre los principales resultados obtenidos establecen algunos elementos que tienen alta incidencia en la percepción de bienestar percibido por las personas:

1. Estrategias de afrontamiento: A nivel individual tienen fuerte correlación con el nivel de bienestar psicológico percibido por los trabajadores (Corral, 2015).

Entendiendo que las estrategias de afrontamiento son formas de percibir, pensar y actuar frente a un contexto particular que tienen las personas, entre ellas se destaca la capacidad de resolver conflictos como una estrategia de afrontamiento clave para lograr sentirse bien en el contexto organizacional. En esta misma línea, otras estrategias de afrontamiento que resultan relevantes para predecir el nivel de bienestar son las de planificación y aceptación, derivando en que trabajadores capaces de planificar sus actividades y aceptar los cambios, desafíos y contingencias organizacionales poseen una mayor evaluación de bienestar psicológico (García, Manquian y Rivas, 2016)

2. Satisfacción con la Vida: Al analizar la relación del bienestar psicológico y la satisfacción con la vida, se encontró una alta correlación entre ambos constructos, así como con la variable de bienestar social, es decir, la percepción positiva de las personas respecto de su entorno social, (Moreta, Gabina y Barrera, 2017) este es un elemento importante si consideramos que a nivel individual cuando las personas se sienten satisfechas y perciben sus

condiciones de manera positiva (bienestar psicológico) se produce un impacto global en el contexto inmediato de las personas.

Este impacto se caracteriza por la adopción de actitudes positivas y capacidad de influir en otros de manera adecuada, esto es un elemento importante al considerar que trabajadores con alto grado de bienestar, también percibirán positivamente su entorno laboral, lo que puede generar mejor clima organizacional y los beneficios asociados de ambientes laborales saludables para las organizaciones.

Respecto al ámbito de este estudio en particular, en el contexto laboral se encuentran algunos elementos que pueden tener un alto impacto en el grado de bienestar percibido por los trabajadores, entre ellos encontramos:

Estresores Laborales: Estos son elementos asociados al contexto laboral de la persona y que pueden generar reacciones fisiológicas y psicológicas en la misma, relacionados principalmente a elementos laborales altamente desafiantes y la baja efectividad para el logro de resultados (Kahn Byosiére, citado por Sonnentag, 2015). En este sentido, la percepción individual de los factores estresantes del contexto organizacional predice la aparición de sintomatología y cambios en el comportamiento asociado al grado de bienestar.

Resulta interesante considerar que, en algunos casos, la existencia de estresores laborales puede facilitar la percepción de mayor sentido al trabajo y por lo tanto aumentar la sensación de bienestar. Sin embargo, la existencia de situaciones que impliquen una alta demanda en el contexto laboral y que permanecen en el tiempo, generan agotamiento y en el largo plazo la disminución de la percepción de bienestar (Sonnentag, 2015). Esto puede traducirse en pérdida de motivación, enfermedades y reacciones fisiológicas adversas, ausentismo y elementos que impactan negativamente en el desempeño individual y resultados organizacionales.

Recursos Laborales: Los recursos laborales son “aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que ayudan a alcanzar los objetivos de trabajo, reducir las demandas laborales y el efecto fisiológico asociado y costos psicológicos, o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo” (Bakker et al. 2014).

Estos recursos son evaluados por las personas respecto a su realidad laboral y tienen impactos en su sensación de bienestar a nivel general, donde destacan elementos asociados a la autonomía, flexibilidad y variedad de tareas como elementos que aumentan las sensaciones positivas asociadas al trabajo. Si bien los recursos laborales permiten aumentar la percepción de bienestar, no necesariamente son efectivos a la hora de disminuir los efectos negativos de los estresores laborales (Sonnentag, 2015).

Ambiente Interpersonal: Los principales elementos asociados a las relaciones interpersonales en el contexto laboral son el apoyo social percibido y la calidad de las relaciones sociales con pares y supervisores como principales predictores del bienestar en el trabajo.

En este sentido, los estudios han evidenciado que el apoyo social se encuentra positivamente correlacionado con el aumento en la percepción de bienestar, sin embargo, no es una variable lo suficientemente potente para generar cambios en la percepción de las personas por sí sola (Halbesleben, mencionado son Sonnentag, 2015).

Respecto de los conflictos interpersonales, se considera un factor que influye negativamente en la percepción de bienestar psicológico, particularmente cuando se tratan de conflictos respecto a situaciones no ligadas directamente con las funciones y/o tareas del cargo, es decir, cuando se trata de conflictos por características o actitudes personales entre los miembros de una organización (Ilies et al; 2011).

Liderazgo: Finalmente, el liderazgo resulta ser un elemento trascendental en los cambios en las percepciones de bienestar que tienen los trabajadores en las organizaciones, estudios han demostrado que el tipo de relación (positiva o negativa) así como la calidad de esta entre supervisores y trabajadores, genera fuertes cambios para bien

o mal en la percepción de bienestar a corto y largo plazo. En este sentido, cuando el trabajador genera relaciones de confianza y positivas con los líderes de la organización presenta mejores niveles de bienestar y de compromiso organizacional en el largo plazo (Sonnentag, 2015).

2.2.9 Relación Entre el Teletrabajo y el Bienestar Psicológico

Si bien la evidencia disponible respecto a la relación entre trabajo remoto y bienestar no es concluyente (Shirmohammadi y Beigi, 2022), los diversos estudios disponibles si establecen la existencia de relaciones dicotómicas entre el teletrabajo y sus impactos en la calidad de vida de los trabajadores.

Por una parte, encontramos impactos positivos y deseables, pero también se observan elementos negativos que disminuyen el bienestar percibido (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2019) y que por consiguiente también tienen impactos para las organizaciones que han implementado estos modelos de trabajo, ya sea de forma obligada producto de la pandemia o como medida diseñada a partir de la experiencia de la remotización tras las cuarentenas obligatorias en diversos países.

En línea con lo anteriormente señalado, se observa la existencia de fenómenos positivos y negativos del teletrabajo que impactan en la percepción de bienestar por parte de los trabajadores y que están asociados a:

Efectos positivos del Teletrabajo en el Bienestar Psicológico:

Aumento Compatibilidad Vida - Trabajo: Los impactos de las demandas del trabajo en la vida personal de los trabajadores en relación con su percepción en el balance vida-trabajo se encuentran modulados por las características individuales de las personas, su contexto familiar, el apoyo percibido, los estresores laborales y cómo todos estos interactúan con los ámbitos personales de los trabajadores.

En este sentido, el ajuste entre las características y exigencias laborales y el mundo personal - familiar del trabajador son fundamentales para que exista una experiencia positiva o negativa de balance entre los espacios laborales y no laborales. Los estudios recientes demuestran que la remotización en general tiene impactos positivos en el ajuste vida-trabajo por que facilita la adopción de roles parentales, presencia en el hogar e interacción familiar y que una correcta evaluación de este elemento favorece el desempeño laboral y la aparición de comportamientos organizacionales deseables en los trabajadores que sienten mayor balance en este ámbito (Shirmohammadi, Chan Au y Beigi, 2022).

Adicionalmente, es posible señalar que los trabajadores remotizados perciben de manera más positiva su nivel de bienestar y satisfacción laboral, una mejor evaluación de su calidad de vida y de su nivel de compromiso con la organización, principalmente determinado por su capacidad de realizar su trabajo en distintos contextos, de compatibilizar vida personal y trabajo sin la necesidad de tener que desplazarse a las oficinas y reducir todas las complicaciones que esto requiere en cuanto a movilización y traslados (Anderson, citado por Charalampous, et. al, 2019).

Aumento de la productividad: Uno de los focos importantes para las organizaciones a nivel general, se encuentra en mantener altos niveles de productividad en sus trabajadores que permitan obtener resultados positivos para el negocio. Para esto, resulta clave que los trabajadores desarrollen sus actividades de manera eficaz y con un alto desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

En esta línea, la relación entre el bienestar psicológico y la presencia de mayores niveles de productividad en el desempeño de sus cargos, los estudios destacan que trabajadores con alto grado de bienestar son más productivos

y creativos (George, Atwater, Maneethai y Madera, 2022) presentando desempeños laborales de mayor calidad cuando su grado de bienestar percibido es mayor.

Adicionalmente, el bienestar y la satisfacción laboral no solo incrementan el desempeño individual, sino también generan equipos de trabajo más productivos al generar un ambiente positivo y la transferencia de emociones positivas entre los miembros que contagia de buenas sensaciones y motiva a los equipos a lograr los resultados esperados (Warr y Nielse, 2018).

Aumento de la Autonomía y Flexibilidad: Asociados a la posibilidad de tener mayor libertad por parte de los trabajadores remotizados, quienes perciben un mayor control sobre sus agendas diarias y tienen la flexibilidad de planificar sus actividades laborales y personales. Esta evaluación positiva genera una sensación de mayor flexibilidad y autonomía respecto del trabajo, mejorando la percepción de control y decisión sobre sus responsabilidades (Becker, Belkin, Tuskey y Conroy, 2022).

Los trabajadores que perciben un mayor grado de autonomía y control también perciben una mejor calidad de vida y valoran positivamente el balance vida-trabajo, aumentando su sensación de bienestar en su entorno laboral (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2019).

Aumento del Compromiso Organizacional: Principalmente asociado a la percepción de los trabajadores respecto a la preocupación de la empresa por adaptar sus procesos y modelos de trabajo a sus propias necesidades (Anderson y Kelliher, 2010), en este sentido los trabajadores valoran la posibilidad de adoptar modelos más flexibles y que se ajusten a su realidad particular. Así como también la sensación de confianza otorgada por el empleador para ejercer su trabajo sin necesidad de estar presente en las oficinas (Van Zoonen y Sivunen, 2021).

Aun cuando el trabajo pueda intensificarse en cuanto a cantidad o duración de las jornadas, los trabajadores con alto nivel de bienestar en teletrabajo han presentado mayores niveles de compromiso respecto de trabajadores que se mantienen en modelos presenciales y demuestran una menor tendencia a abandonar las organizaciones (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2019).

Efectos negativos del Teletrabajo en el Bienestar Psicológico:

Aumento Carga de Trabajo: Hace referencia principalmente al aumento de la duración de las jornadas laborales, lo cual queda evidenciado en el envío y/o revisión de correos electrónicos fuera de los horarios habituales de trabajo, este tipo de comportamientos son un elemento que regularmente se asocia con altos niveles de estrés laboral (Kompier, Taris y Van Veldhoven, 2003, citado por Charalampous, et. al, 2019) y son evaluados negativamente por los trabajadores, quienes al tener mayor carga de trabajo y un aumento en el tiempo que dedican a la actividad laboral, reducen el tiempo que pueden dedicar a actividades de su vida personal o familiar.

La existencia de culturas organizacionales caracterizadas por lugares en los que se da por hecho que las personas deben estar “siempre disponibles” refuerzan las dificultades que presentan algunos trabajadores para poner límites de horarios y conexión, lo que lleva a la aparición de conductas asociadas a “trabajolismo” (Olson y Primps, citado por Park, Jeong, y Chai, 2021) y que tienen impactos negativos en la salud y bienestar general de las personas que experimentan este tipo de culturas.

Hiperconectividad: En línea con el exceso de trabajo y ligado al uso de tecnologías de comunicación en el trabajo remoto, la pérdida de límites de horarios laborales genera la sensación de tener dificultades para desconectarse del trabajo y la sensación de obligación a responder rápidamente a los requerimientos, principalmente por la presión de las normas sociales asociadas culturas organizacionales demandantes (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2019).

La capacidad de los trabajadores para establecer límites y desconectarse del trabajo, resulta un aspecto fundamental para separar el trabajo de las actividades personales, sobre todo cuando literalmente el hogar y el lugar de trabajo son uno solo.

Estudios recientes han demostrado que las expectativas organizacionales de que los trabajadores deben estar siempre disponibles y conectados generan desgaste emocional y aumenta los deseos de buscar otro trabajo, pudiendo aumentar los indicadores de rotación al interior de las organizaciones (Becker, Belkin, Tuskey y Conroy, 2022).

Disminución Calidad de Relaciones Interpersonales: Diversos estudios han demostrado que los sentimientos de soledad y falta de apoyo social percibidos por los trabajadores remotizados disminuyen su bienestar psicológico asociado al contexto laboral.

Este fenómeno se relaciona principalmente con la disminución de la calidad de las relaciones interpersonales con colegas y supervisores y a la imposibilidad de verse cara a cara dado el contexto de teletrabajo, estos elementos pueden traer como consecuencia la desmotivación, disminución del compromiso y empeoramiento del desempeño laboral (Van Zoonen y Sivunen, 2021).

Es importante considerar que el apoyo social funciona como una red de contención socioemocional en el contexto laboral, por lo que el aumento de sensación de aislamiento es un factor evaluado negativamente y que genera sentimientos de inseguridad y pérdida del sentido al trabajo (Ouwkerk y Bartels, 2020).

Adicionalmente, el soporte social actúa como un factor mediador entre el estrés laboral y el bienestar psicológico en el contexto laboral, es decir, cuando los trabajadores perciben un adecuado grado de apoyo por parte de sus colegas y superiores, sus niveles de estrés disminuyen y su percepción de bienestar incrementa, lo que evita problemas asociados al estrés laboral tanto en ámbitos personales como organizacionales (Mensah, 2021).

Los resultados recientes señalan que los trabajadores que experimentan sentimientos de soledad en el trabajo presentan menores niveles de bienestar y peor evaluación de balance entre el ámbito laboral y personal, lo que se encuentra asociado al aumento en sensación de agotamiento emocional (Becker, Belkin, Tuskey y Conroy, 2022). Por el contrario, cuando los trabajadores perciben redes de apoyo y soporte emocional su nivel de satisfacción laboral incrementa, aumentando también su percepción de bienestar ligado al ambiente laboral (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2019).

Disminución de la Colaboración y Trabajo en Equipo: Uno de los aspectos importantes en las organizaciones a nivel general, está asociado a su capacidad de establecer redes de trabajo y transferencia de conocimientos a través de la interacción humana mediante canales formales e informales, siendo relevante el flujo continuo y eficaz de datos, información y conocimiento para potenciar los resultados del negocio y los procesos de trabajo interdependientes entre miembros de la organización (Yang et al; 2022).

La disminución de la calidad de las relaciones interpersonales está asociada principalmente a que gran parte de la comunicación y colaboración en el ámbito laboral ocurre de manera informal cuando las personas se encuentran en el mismo espacio físico de trabajo.

A partir de la implementación de modelos de trabajo remoto, el contacto “cara a cara” se ha visto reducido dramáticamente y se utilizan medios digitales y/o plataformas corporativas para interactuar con colegas de trabajo o supervisores. En este contexto, para resolver problemas cotidianos existe una menor fluidez dado que anteriormente estos mismos se resolvían en conversaciones informales de manera más simple.

Actualmente, las personas deben agendar citas y/o revisar la agenda de sus colegas a fin de tratar temas “simples”, lo que también se ha traducido en un exceso de planificación de actividades y agendas, esto ha dado paso a un exceso de formalismo para resolver problemas cotidianos debido a la falta de interacción en el lugar de trabajo (Waight, Kjerfve, Kite y Smith, 2022).

Adicionalmente, los miembros de equipos de trabajo se sienten menos conectados a sus colegas por la falta de comunicación y colaboración que se producían en contextos “no laborales” tales como cafés, almuerzos u otras instancias que permitían compartir y desarrollar relaciones más cercanas y que impactan positivamente en el trabajo (Waight, Kjerfve, Kite y Smith, 2022).

Las experiencias recientes sobre los impactos de la remotización señalan que en general los individuos invierten menos tiempo en desarrollar relaciones interpersonales y redes de trabajo colaborativas, incrementando el individualismo y la disminución de actitudes que faciliten el compartir información y los resultados del trabajo individual (Yang et al; 2022).

Finalmente, la evidencia teórica nos demuestra que existe una evidente relación entre el trabajo remoto y el bienestar psicológico de los trabajadores, tanto en aspectos positivos como negativos, siendo el principal objetivo de las áreas de gestión de personas, la promoción de los aspectos positivos para fortalecer la calidad de vida y su grado de implicación organizacional en relación con sus conductas, desempeño y aporte a la organización.

Lo anterior, bajo la premisa de que trabajadores con mayor grado de bienestar son más sanos, productivos y comprometidos, por lo que resulta relevante comprender su percepción sobre el bienestar y establecer estrategias de gestión para mejorar aquellos aspectos detectados como oportunidades.

2.2.10 Buenas prácticas organizacionales con relación al Trabajo Remoto

Según un estudio realizado por Mercer (2020) respecto a cómo las organizaciones se están adaptando al Covid-19 en relación a la fuerza de trabajo, las principales dificultades que las organizaciones y los líderes están experimentando, han sido en primer lugar, respecto a las capacidades de los líderes para dirigir equipos virtuales y de trabajo autónomo (37,6%), seguido por la prevalencia de problemas mentales asociados a la pandemia, cuarentenas y ansiedad producida por estados económicos personales (34,6%), posteriormente encontramos los problemas en los equipos por las dificultades para comunicarse y colaborar virtualmente.

Estos datos recientes demuestran que los efectos del Covid asociados a la remotización del trabajo, generan impactos en las personas y organizaciones, por lo que estas últimas están enfocando sus esfuerzos en implementar estrategias que permitan adaptarse y mejorar su performance en contextos virtuales.

El mismo estudio señala que las principales prioridades de las compañías para los próximos años, será el implementar de manera efectiva el trabajo remoto (62,5%), seguido por el diseño de estrategias efectivas para el trabajo flexible (61,36%), demostrando que el teletrabajo será implementado como una práctica organizacional permanente, incluso cuando la pandemia permita recobrar la “normalidad” en cuanto a presencialidad.

En tercer lugar, el foco está en recuperar el cuidado de los trabajadores para fortalecer su compromiso (35,9%), este último punto está relacionado con el foco de las organizaciones en desarrollar programas que promuevan el bienestar psicológico, a través de programas corporativos y beneficios acordes a las necesidades y expectativas de los miembros, por lo que cobra importancia conocer el estado actual y las posibles medidas a implementar esperadas por los trabajadores.

Por otra parte, los canales de telecomunicación y tecnologías han sido uno de los principales elementos en los que se han centrado las organizaciones para asegurar la continuidad de los procesos y funcionalidad de los trabajadores, actualizando softwares para tener mejor conectividad a reuniones de trabajo, así como la posibilidad de compartir información, documentos y archivos en tiempo real para facilitar la coordinación y cooperación (Gómez, Mendoza, Ramírez y Oliva, 2020).

Sin embargo, esta es sólo la punta del iceberg, ya que si bien es fundamental tener buena conectividad y telecomunicación, el mayor desafío está en el diseño de estrategias de gestión del talento, liderazgo, programas de beneficios, bienestar y desarrollo para contextos virtuales de trabajo que genera necesidades distintas en los trabajadores, mecanismos diferentes de control y liderazgo, así como también especial foco en la salud mental y socioemocional de los trabajadores para asegurar su productividad y desempeño laboral.

Conclusiones Marco Teórico:

Como hemos podido evidenciar a lo largo de la revisión teórica y conceptual, el teletrabajo es parte de la nueva realidad del mundo del trabajo y de las organizaciones, su implementación ha tenido efectos positivos y negativos tanto a nivel individual como organizacional, que se encuentran modulados por las características y preferencias de los trabajadores, las cuales también han sufrido cambios producto de todos los fenómenos sociales que hemos experimentado recientemente, por lo que es un tema contingente que requiere análisis y seguimiento.

A partir de la pandemia se han derribado mitos en cuanto a las posibilidades de trabajar en contextos distintos a la presencialidad y la continuidad de los modelos híbridos es parte de las estrategias permanentes que se han comenzado a implementar en las distintas industrias. Por lo que las áreas de gestión de personas de las organizaciones tienen el desafío de establecer estrategias y planes ante estos nuevos modelos e intereses de la fuerza laboral, enfocando sus esfuerzos en desarrollar propuestas de valor a los empleados en línea con las nuevas tendencias y realidades.

En los próximos capítulos conoceremos cómo el teletrabajo ha impactado en la experiencia de los trabajadores de La empresa Chile y propondremos planes de trabajo e intervención en línea con los programas de bienestar y beneficios que permitan fortalecer la percepción de los trabajadores en cuanto al grado de satisfacción y bienestar hacia la empresa.

CAPÍTULO 3: Metodología

3.1 Tipo de Investigación

El proyecto se trata de un estudio exploratorio que utiliza la metodología de Investigación-Acción como forma de aproximación al fenómeno investigado, esta metodología es utilizada dado su ajuste a los intereses de los investigadores, particularmente porque permite conocer las experiencias y vicisitudes de trabajadores de la organización (Colmenares, 2012) respecto del proceso de remotización de sus actividades laborales, los impactos percibidos relativos a su bienestar psicológico en el contexto de trabajo y sobre los efectos organizacionales

A partir del análisis de la información levantada, proponer desde los mismos participantes, estrategias de intervención que permitan fortalecer la gestión de personas, como parte de los focos estratégicos del área de “Well-Being” de La empresa, con el objetivo de aumentar la propuesta de valor de la organización hacia los colaboradores en relación con el bienestar psicológico en el contexto laboral.

3.2 Participación de los Investigadores

Respecto del rol de los investigadores como parte del modelo de Investigación - Acción, es importante señalar que uno de los miembros de la dupla de trabajo es parte de la organización sobre la que se basa el proyecto. En particular forma parte del equipo de Talento de La empresa Chile, por lo que el interés por realizar la investigación radica en las posibilidades de conocer en mayor profundidad la situación actual de la organización y experiencia de los trabajadores en torno a los impactos de la remotización del trabajo.

En función de los análisis y experiencias, desarrollar un plan de trabajo e intervención desde el área de Well Being que permita fortalecer la gestión en materia de beneficios y cultura para mejorar los indicadores organizacionales en torno a gestión de personas y particularmente desde el ámbito del bienestar.

El rol del investigador que forma parte de la organización es el de un agente activo durante la investigación en relación con el levantamiento de datos, análisis y propuesta de plan de intervención a partir de los resultados. Para lograrlo se ha realizado un proceso de solicitud de validación y autorización del proyecto de tesis, presentando los objetivos y beneficios del proyecto, destacando la oportunidad de desarrollar una propuesta de trabajo que agregue valor a su gestión del área de Well Being en la organización.

Un elemento relevante para destacar es que el ser parte de la organización facilita el acceso a fuentes de información y conocimientos sobre la cultura organizacional que favorecen el análisis realizado, lo que se puede considerar una ventaja en comparación a que este tipo de proyectos lo realice una empresa consultora externa.

Este elemento fue uno de los aspectos más destacados al presentar la propuesta de trabajo en la organización, relevando la metodología de Investigación-Acción como una ventaja para el diseño y propuesta de intervención a presentar.

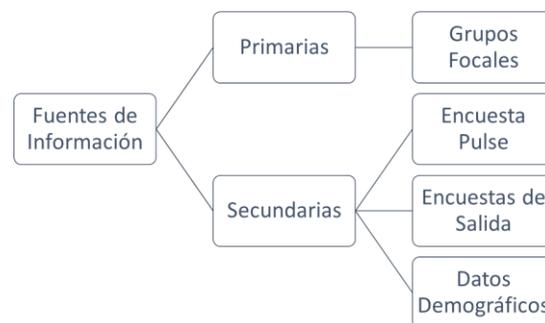
3.3 Levantamiento de Información y Recolección de Datos:

El método de levantamiento de información utilizado para recoger datos fue de carácter cualitativo, ya que, en concordancia con los objetivos del proyecto, se busca conocer la experiencia y vivencia de los trabajadores que han experimentado el cambio desde el modelo de trabajo totalmente presencial al modelo de trabajo remoto.

Particularmente el objetivo fue conocer los impactos en la percepción del bienestar psicológico y efectos organizacionales percibidos por la muestra que participó en el estudio. Todo desde una perspectiva subjetiva basado en las opiniones de los participantes en torno a los temas consultados a través de las sesiones de grupos focales realizadas para conversar abiertamente acerca de estos tópicos.

Adicionalmente, se utilizaron a modo referencial datos secundarios que permiten contrastar y/o complementar las opiniones de los participantes de los grupos focales. En este sentido, la cantidad de participantes de los grupos focales fue controlada y acotada con el objetivo de no generar mayores expectativas debido a que el estudio y análisis de este tema es más bien de carácter exploratorio.

Las fuentes de información utilizadas se describen en el siguiente resumen:



3.4 Descripción de Fuentes de Información:

1. Fuentes Primarias:

Como parte de las autorizaciones obtenidas para el proyecto, se realizaron 02 sesiones de trabajo con grupos focales para conocer y analizar en mayor detalle las experiencias y subjetividades de los trabajadores remotizados.

La elección de los grupos focales como fuente primaria de información está relacionada con el interés de utilizar una técnica de recolección de datos basada en la experiencia de los participantes en función de un tema central planteado por los investigadores (Bonilla-Giménez y Escobar, 2017).

Esto dado que el objetivo fue poder conocer las impresiones, ideas, sentimientos y cogniciones respecto del impacto del teletrabajo en el bienestar psicológico y su visión de la organización, comprendiendo los cambios que ha generado en los trabajadores.

Esta metodología permite conocer diversas miradas en torno a este tema dentro del contexto organizacional, por lo que la elección de grupos focales estuvo asociado a su adecuación para este fin (Bonilla-Giménez y Escobar, 2017). Además, en términos prácticos resulta conveniente la utilización de esta metodología ya que facilita el diálogo entre los participantes y permite hacer más eficiente el proceso de levantamiento de información para el proyecto.

2. Fuentes secundarias:

Se utilizaron los datos y resultados de los siguientes elementos de información disponibles y autorizados para utilizar por la organización:

A. Encuestas internas denominadas “Pulse” del año fiscal 2021-2022:

Este instrumento son encuestas internas de la organización que se realizan de manera mensual y son respondidas de forma anónima por los colaboradores para saber en qué situación se encuentran en sus hogares y su nivel de confianza y seguridad para volver al trabajo presencial en oficina, así como el grado de satisfacción con el método de trabajo remoto.

Estos resultados permiten al área de People and Culture de La empresa obtener información periódica acerca de la opinión de los trabajadores en torno a la remotización. La utilización de estos datos tiene por objetivo evidenciar si existe concordancia con la información levantada en grupos focales o encontrar otros aspectos que sean relevantes para el proyecto y que pudieran complementar la información al respecto.

B. Encuestas de Salida:

Se trata de la información relevante recogida en las entrevistas de salida de trabajadores que dejan la organización por renuncias voluntarias. Esta fuente nos permite obtener información relevante de los motivos percibidos por los trabajadores para dejar la empresa, particularmente aquellos asociados a elementos relacionados al trabajo remoto y/o bienestar percibido.

C. Datos demográficos e Indicadores de Recursos Humanos:

Se pueden calificar como datos secundarios, dado que pueden ser analizados y segmentados en función de niveles y grupos de interés para análisis que se deseen realizar y que sean relevantes para el desarrollo del proyecto, entre estos encontramos información sobre ausentismo, licencias médicas y datos demográficos de la dotación.

3.5 Selección y Descripción de los Participantes:

La empresa cuenta con 6 grandes funciones o áreas de servicios a clientes externos e internos en Chile, estas áreas están divididas en Impuestos y Legal, Riesgos, Financiero, Consultoría, Auditoría y Soporte Interno. Previo a la pandemia todas estas áreas se encontraban en modalidad de trabajo presencial en las oficinas distribuidas en las distintas regiones del país.

A raíz de las cuarentenas obligatorias que comenzaron durante el año 2020, todos los trabajadores de estas áreas debieron pasar a trabajo remoto y en la actualidad se mantienen desempeñando funciones bajo este régimen de trabajo. Es por este motivo que son áreas sobre las cuales se solicitó la autorización para contar con la participación de trabajadores que se encuentran actualmente remotizados y cuyo trabajo previo a la pandemia era totalmente presencial.

En los 2 grupos focales realizados participaron un total de 12 colaboradores que fueron invitados vía correo electrónico y cuya participación fue de manera totalmente voluntaria, en este sentido, es importante aclarar que su participación se encontraba debidamente autorizada por los líderes de las áreas a las que pertenecían a fin de evitar riesgos y dificultades para contar su presencia en las sesiones.

Resulta importante aclarar que los grupos focales fueron realizados de manera online mediante la plataforma Teams, el cual es un canal interno autorizado por la organización para ejecutar reuniones de trabajo u otras actividades online. La duración de cada sesión fue de 60 minutos aproximadamente.

Entre los aspectos demográficos que describen a los participantes encontramos:

- Género: 58% de la muestra fueron mujeres y 42% fueron hombres.
- Edad: En cuanto al rango etario de los participantes, el 80% de los encuestados es menor de 35 años.
- Área de la organización: 40% pertenece al área de soporte interno y el 60% a funciones que trabajan con clientes externos, ambas áreas actualmente se encuentran 100% remotizadas y todos los participantes vivieron la experiencia de haber pasado desde la total presencialidad al teletrabajo.
- Nivel Académico: el 100 % son personas profesionales con estudios de educación superior, los cuales fueron elegidos aleatoriamente del nivel Staff y Senior Staff.
- Antigüedad en la Organización: La antigüedad promedio de la muestra fue de 4 años, siendo un máximo de 6 y mínimo de 3 años en la empresa.

Cuadro Resumen de Participantes:

Resumen Participantes Grupos Focales					
Identificador	Género	Rango Etario	Rango Cargo	Antigüedad	Área de Trabajo
Participante 1	Femenino	26-30	Staff	5 años	Soporte Interno
Participante 2	Masculino	31-35	Staff	6 años	Soporte Interno
Participante 3	Femenino	31-35	Staff	3 años	Soporte Interno
Participante 4	Masculino	25-30	Senior Staff	3 años	Cientes Externos
Participante 5	Femenino	31-35	Staff	4 años	Cientes Externos
Participante 6	Masculino	20-25	Senior Staff	6 años	Cientes Externos
Participante 7	Femenino	31-35	Staff	3 años	Cientes Externos
Participante 8	Femenino	20-25	Senior Staff	4 años	Soporte Interno
Participante 9	Femenino	25-30	Senior Staff	3 años	Soporte Interno
Participante 10	Masculino	36-40	Staff	4 años	Cientes Externos
Participante 11	Femenino	25-30	Senior Staff	4 años	Cientes Externos
Participante 12	Masculino	31-35	Staff	3 años	Cientes Externos

Tabla 1: Caracterización participantes

3.6 Alianzas y Colaboración:

Parte de las iniciativas implementadas actualmente en la organización están lideradas por el área de Desarrollo Organizacional y Well Being de La empresa Chile; sin embargo, las actividades relacionadas a la medición del bienestar en el contexto del teletrabajo, se han basado principalmente en aplicación de algunas encuestas estandarizadas denominadas “Pulse” que son utilizadas para tener antecedentes que permiten conocer las variaciones de percepciones de los trabajadores en los temas levantados en el instrumento.

En este sentido, el objetivo del proyecto y los resultados cualitativos, serán de utilidad para las áreas de Desarrollo Organizacional, Reportabilidad y Bienestar para complementar un diagnóstico más robusto, por lo que se ha desarrollado una alianza con estas áreas para darle mayor fuerza y lograr las autorizaciones respectivas.

Las expectativas de la organización es finalmente contar con un programa robusto que nazca desde y para los trabajadores a nivel transversal, siendo un complemento asociado a la realidad local a lo que desde Canadá establecen como iniciativas transversales en la firma.

CAPÍTULO 4: Análisis de los Resultados

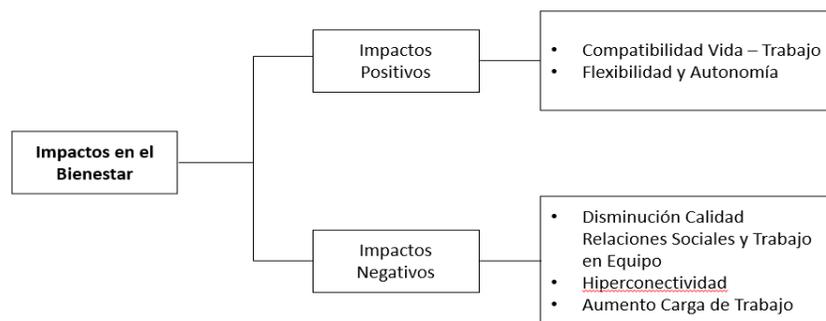
El análisis cualitativo fue realizado a partir de los datos obtenidos de los grupos focales realizados con la muestra seleccionada, basados en la Teoría Fundamentada, se realizaron procesos de codificación abierta con la finalidad de establecer conceptos y categorías. Estos análisis han permitido establecer relaciones y un mejor entendimiento de los fenómenos que se desarrollan en la organización y experiencia de los trabajadores participantes.

El análisis de información tuvo como principal objetivo establecer conceptos identificados en el análisis de las transcripciones de los grupos focales, agrupándolos en función de características similares en categorías que fueron establecidas a priori en función de los objetivos de este estudio.

Las categorías identificadas durante en el análisis se presentan a continuación:

1- Impactos de la Remotización en el Bienestar Psicológico:

Se entenderán todas aquellas experiencias y fenómenos vivenciados por los trabajadores en su percepción del bienestar asociados a la remotización de las actividades laborales. Dentro de los impactos se encontraron categorías que pueden agruparse en:



1.1 Impactos Positivos:

Compatibilidad Vida - Trabajo:

A partir de los resultados obtenidos, es posible señalar que entre los participantes existe la percepción que desde la implementación de modelos de trabajo totalmente remotizados o híbridos, existe una mayor compatibilidad vida - trabajo, basado principalmente en la posibilidad de reducir y/o eliminar los tiempos utilizados en traslados desde y hacia las oficinas, estos tiempos actualmente son utilizados para desarrollar otras actividades fuera del contexto laboral.

“yo antes tenía que viajar a diario a lo que ahora hacemos de forma ocasional. entonces eso obviamente me llevó a recuperar mi calidad de vida, en el fondo sinceramente a tener vida más allá del trabajo”

Esto último ha permitido a algunos trabajadores explorar y fortalecer aspectos de su vida, tales como retomar deportes, hobbies o ejercer sus roles familiares, esta posibilidad es valorada como un elemento positivo y que les permite compatibilizar de mejor manera el trabajo y su vida personal-familiar.

“Entre los aspectos que yo destaco que mejoró mi bienestar psicológico fue el no tener que desplazarme a la oficina, porque me da el tiempo igual de hacer otras cosas en la casa y anexas al trabajo y, sobre todo pasar tiempo con la familia”

La posibilidad de contar con una mayor compatibilidad entre la vida y el trabajo está relacionada con un mayor sentido de bienestar psicológico, uno de los elementos que se destaca es la disminución o desaparición de las preocupaciones respecto de los horarios de salida de la oficina y de la necesidad de finalizar la jornada en horarios en particular con el objetivo de evitar los atochamientos de tránsito en la ciudad.

“Antes estaba con la preocupación en si voy a llegar a la casa, a qué hora llegaré a mi casa, entonces igual afecta un poco en la atención que uno podía prestar porque tenía esa carga emocional”

La eliminación de este tipo de preocupaciones también es valorada como un elemento positivo y que reduce la carga mental que produce el traslado en una ciudad como Santiago y dar mayor sentido de bienestar a la hora de pensar en el ámbito laboral de los participantes.

“El no tener que correr a la oficina o no perder 2 horas diarias en ir, me encanta porque me da nuevos tiempos para hacer cosas o estar mejor anímicamente”

Estos resultados concuerdan con las experiencias recientes respecto a que las nuevas modalidades de trabajo remoto favorecen el uso del tiempo y energía que antes eran utilizados en traslados y transporte, para compartir con la familia o actividades personales (Shirmohammadi, Chan Au y Beigi, 2022). La utilización del tiempo y energía en actividades personales generan una mayor sensación de bienestar en los trabajadores dado que les permiten compatibilizar las actividades laborales con los tiempos familiares e intereses personales.

Resulta relevante considerar que según las experiencias de los trabajadores se reducen en cerca de dos horas diarias por concepto de traslado que se sumaban a la jornada laboral habitual, y que en la actualidad son utilizadas para tiempos de descanso, ocio o compartir en familia, aspecto destacado durante el levantamiento de experiencias ligadas al trabajo remoto.

Aumento de la Flexibilidad y Autonomía:

Existe una percepción positiva respecto de que el modelo de trabajo remoto ha permitido a los trabajadores desarrollar, por una parte, un mayor grado de autonomía a la hora de ejecutar sus actividades laborales, dado que sienten que tienen las herramientas, conocimientos, plataformas tecnológicas y control sobre su trabajo que les permite realizar sus tareas de manera autónoma, sin requerir supervisión directa constante, siendo capaces de reportar los avances y entregables de manera autónoma.

Sin embargo, para lograrlo han requerido adaptarse a la comunicación sin presencialidad para comprender las instrucciones y clarificar dudas al momento de que se solicitan los requerimientos, pero una vez entendido los alcances del trabajo solicitado, existe un alto grado de autonomía para la ejecución de las tareas. Esto resulta un elemento percibido positivamente que actúa como motivador y que le otorga mayor sentido al trabajo.

“Yo tengo un mayor empoderamiento de la tarea y de mi rol, en cuanto a lo que hago porque sé que la tengo que entregar, y la pregunta tiene que ser mínima porque no sé cómo se encuentra de tiempo la otra persona, la verdad una vez solamente pregunto y espero lo que me digan y avanzo, antes era mucho más preguntona pero ahora que no se puede preguntar presencial como antes, entiendo y le doy”

Por otra parte, en cuanto a la flexibilidad, esta se encuentra asociada principalmente a la capacidad de planificar sus horarios y tiempos para realizar actividades laborales y personales durante la jornada y, por otra parte, en cuanto a la posibilidad de programar sus visitas a las oficinas para realizar trabajo presencial.

“ha habido varias oportunidades que me han dicho, me gustaría que estuvieras aquí presencial, y si es complicado de pronto no tengo el auto para este día, no hay problema, lo hacemos remoto, si he tenido esa posibilidad particularmente y me hace sentir con mayor flexibilidad en lo laboral”

Esto les permite compatibilizar de buena manera los tiempos y espacios establecidos por los trabajadores tanto en teletrabajo como en modelos híbridos. Fortalece la percepción de bienestar al poder tener mayor grado de control y autonomía en sus actividades laborales y facilitan un mejor balance de la vida personal y laboral.

Los aspectos de flexibilidad y autonomía son percibidos como una ventaja en la literatura sobre el teletrabajo, particularmente porque permite desarrollar una percepción de control sobre el trabajo realizado y fortalece la percepción de compatibilidad vida-trabajo por parte de quienes experimentan modelos de trabajo remoto. Esto porque facilitan la compatibilidad del ejercicio de roles familiares, permite planificar el trabajo de acuerdo con horarios que coincidan con la vida familiar o crianza de los hijos y fortalece la percepción de autonomía para la ejecución de las actividades laborales (Shirmohammadi, Chan Au y Beigi, 2022).

Existe la percepción de que el trabajo remoto ha fortalecido la sensación de control y eficiencia individual respecto de las tareas y responsabilidades que los trabajadores deben afrontar durante la jornada laboral. En este sentido, el hecho de evitar traslados para llegar a la oficina les permite utilizar de mejor manera las horas del día que anteriormente eran utilizadas para movilizarse, por lo que sienten que pueden enfocarse de manera directa en el trabajo, sin prestar atención a distractores ligados a horarios de finalización de la jornada o trasladarse entre pisos dentro de las mismas oficinas para realizar consultas o asistir a reuniones, aunque pueden existir algunos distractores dentro del hogar y con las tareas diarias, en general se destaca la posibilidad de dedicar tiempo de mejor calidad al trabajo.

“Yo creo que si se siente mayor flexibilidad o autonomía en general, por una parte ahora puedes planificar tu día y los momentos para hacer ciertas pegas o cosas que te parecen más difíciles o demandantes, y hacer las cosas de la casa...si bien tenemos hartas reuniones como dijo recién mi colega, creo que si sientes que puedes organizar tu jornada”.

Por otra parte, existe una mayor sensación de flexibilidad para la planificación de la jornada y actividades que se realizan, aun cuando las jornadas de trabajo puedan ser más exigentes e incluso largas respecto de las jornadas presenciales, el hecho de controlar la agenda y destinar tiempo para realizar algunas actividades personales como almorzar en familia, tener “breaks” durante la jornada o finalizar en ciertos horarios para realizar otras actividades, genera la sensación de poseer un objetivo respecto del cual enfocarse para finalizar las tareas a la hora planificada y ejecutar aquello que se programó para el día.

“La flexibilidad horaria que da el teletrabajo es genial porque Incluso en lugar de pedir un día o mediodía y de pronto voy a hacer el trámite que tenía que hacer a las 8 a 9 de la mañana en un establecimiento público”

Estos resultados coinciden con los presentado por Gajendran y Harrison (2007) respecto que el teletrabajo impacta positivamente en la percepción de autonomía de los trabajadores, al poder planificar sus agendas, jornadas y la manera de realizar sus tareas durante el teletrabajo lo que genera resultados positivos en el desempeño y satisfacción laboral.

1.2 Impactos Negativos:

Disminución de la Interacción Social y Trabajo en equipo:

A partir de los datos obtenidos, se puede evidenciar que existe una percepción generalizada de los participantes respecto de que la calidad de las interacciones sociales han disminuido dramáticamente tras la adopción de métodos de trabajo remoto, esto sumado con la necesidad de relacionarse mediante plataformas digitales, las cuales disminuyen la calidad de la relación interpersonal, haciendo énfasis en que en la actualidad el foco está en reunirse con los colegas para trabajar en un tema determinado que los convoca, y no por el hecho de compartir respecto de elementos cotidianos, tal como ocurría durante la presencialidad en los lugares de trabajo, lo que disminuye la socialización y fortalecimiento del trabajo en equipo (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2019).

“Hoy día como muchas veces me siento más cansada mentalmente porque me falta el toque de quiebre que daban los compañeros y la posibilidad de conversar otros temas, sentirse apoyado o compartir cosas distintas con un café, los chistes y tallas del trabajo...eso se ha perdido con el teletrabajo, ahora todos están enfocados en las tareas.”

La disminución de la interacción social es percibida como una pérdida en la capacidad de trabajar en equipo, de conocer a los otros más allá de los roles organizacionales y percibir elementos de la interacción humana que facilitan el trabajo conjunto e interdependencia.

“por otro lado en cuanto a lo negativo es que si se siente que falta el contacto directo con las personas, el estar en casa te hace sentir más solo”

“Pero también ha sido para mal y se puede decir de alguna forma... porque como decía el “I1” hace falta un poco también de ese contacto de tú a tú... de estar allí físico y corporal que no es lo mismo que vernos así a través de una cámara.”

Es importante considerar que los elementos sociales del mundo del trabajo resultan un aspecto importante en la afectividad de las personas, principalmente por el apoyo y soporte social percibido respecto de los equipos y colegas de trabajo (Shirmohammadi, Chan Au y Beigi, 2022).

Estos resultados son concordantes con los estudios realizados por Becker, Belkin, Tuskey y Conroy (2022) quienes señalan que la capacidad de trabajar en equipo y las redes de trabajo se vieron negativamente impactados por la remotización de las actividades laborales, siendo frecuentes las sensaciones de soledad, ansiedad y disminución de la seguridad laboral con relación al significado del trabajo y la confianza individual de algunos trabajadores (Becker, et al. 2022).

Tal como es posible apreciar a partir de la opinión de los participantes de los grupos focales, las relaciones interpersonales en el contexto laboral son importante para facilitar el desarrollo de actividades conjuntas, actuando como contención emocional ante situaciones de alta presión y/o siendo utilizados como opiniones y sugerencias a la hora de desarrollar nuevas actividades o requerimientos de tareas específicas.

“Es cómo solitario el estar trabajando desde casa, antes trabajabas, pero no faltaba el compañero que tiraba una talla, o alguien que ponía música baja pero igual era otra cosa, era ver a otro y sentirte acompañado”

Adicionalmente, los resultados del grupo focal se complementan con los comentarios de las entrevistas de egreso de la organización, donde trabajadores que han renunciado durante los últimos meses, señalan que la calidad de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo se ha reducido significativamente desde la implantación de modelos

de trabajo remoto, lo que concuerda con la percepción de una disminución de la colaboración al interior de los equipos.

Es importante destacar que el nivel de rotación de La empresa del último año es del 33,1%, cifra que considera las desvinculaciones voluntarias e involuntarias y que representa un aumento de cinco puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior, particularmente las salidas involuntarias, es decir, los casos de renuncias de los trabajadores representan una proporción de 4:1 respecto de la rotación total.

Hiperconectividad

Respecto del aumento del tiempo dedicado a las actividades laborales, se señala que desde el inicio del teletrabajo se han experimentado jornadas de trabajo que tienen una mayor duración y la sensación de que al no estar “visible” en un lugar físico, muchos colegas o supervisores dan automáticamente por hecho que las personas siempre se encuentran disponibles para responder o resolver requerimientos de manera inmediata.

“Yo tengo una hora bloqueada diaria e igual me preguntan para agendarme en horario de mi almuerzo, eso hace que uno sienta que no tiene tiempos personales, el exceso de actividades y coordinaciones hace que la cantidad de trabajo aumente y pareciera que tienes que estar siempre full”

Este fenómeno de “estar siempre disponible” es percibido como un elemento negativo y que genera un alto nivel de estrés y desgaste que no se visualizaba de la misma forma durante la presencialidad, dado que literalmente se podía “ver” cuando las personas se encontraban ocupadas realizando su trabajo en la oficina y que eso modulaba las expectativas y/o solicitudes de los demás. Sin embargo, la ausencia de esa visibilidad genera que reciban requerimientos sin parar, que dan la sensación de estar sobrepasados en algunos momentos.

“No tenemos disponibilidad en cualquier minuto o debes adaptar los espacios y los tiempos para no descuidar ningún aspecto...cuesta más desconectarse del trabajo porque los límites los debe poner uno, para no afectar otros aspectos de tu vida con el exceso de pega”

Estos resultados concuerdan con las experiencias recientes respecto de que las jornadas laborales e intensidad del trabajo han aumentado según la opinión de trabajadores remotizados (Gifford, 2022). En este sentido, en las organizaciones con culturas que avalan los comportamientos de “estar siempre conectados” estos fenómenos de hiperconectividad se intensifican y pueden impactar negativamente en los límites entre el trabajo y la vida personal (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2018).

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

Este tipo de culturas pueden actuar como un agente de presión el tener que estar conectados y disponibles todo el tiempo para responder a los requerimientos, ante la percepción de que los líderes y colegas también se encuentran conectados fuera de horarios de oficina. En este sentido, resulta importante considerar la extensión de las jornadas como un factor por parte de las organizaciones a la hora de establecer modelos de trabajo remoto y/o híbridos.

Aumento Carga de Trabajo:

En línea con el punto anterior, la carga de trabajo que han experimentado los trabajadores durante la remotización se ha percibido con un aumento en la cantidad e intensidad del trabajo, con la necesidad de estar “siempre conectado”, considerando el rubro de la empresa, particularmente aquellas áreas que deben tratar con clientes externos a través de procesos de consultoría y/o auditoría y que deben adaptarse a los horarios, tiempos y plazos establecidos en los proyectos.

“En los aspectos negativos ha sido que trabajo más, más de lo que trabajaba en la oficina, pero creo que incluso va por esto de que ahora tengo más tiempo al no tener esos trayectos o menos largos, no existen estos trayectos...entonces puedo dedicar mayor tiempo a mi trabajo y estar en la computadora.”

“Todos creen que tengo tiempo o que estoy desocupado para hacerle todos los reportes que necesitan rápido, pero esto no pasaba en la oficina, porque todos veían que estaba ocupado en algo”

Estos resultados se condicen con las experiencias recientes asociadas a la intensificación del trabajo para quienes se encuentran trabajando desde casa, estos estudios empíricos reportan excesiva carga de trabajo que se asocia a una disminución de bienestar y del balance vida trabajo, siendo destacado el quedarse trabajando hasta horarios nocturnos como una práctica habitual al trabajar desde casa (Hertz, Mattes y Shook, 2021).

Además, la excesiva exposición a trabajo telemático y nuevas tecnologías para la ejecución de sus tareas implica una mayor necesidad de adaptarse a los métodos de uso que impacta negativamente en el bienestar de los trabajadores cuando no se tiene el soporte organizacional necesario para lograrlo (Shamsi, Lakovleva, Olsen y Bagozzi, 2021).

“siento que en las horas de trabajo no están considerando la parte de que no puedes tener reuniones siempre, en mi caso de que paso 7 horas 5 días a la semana en reuniones y eso hace que uno esté obligado a trabajar hasta tarde.”

Complementariamente, los datos relativos al ausentismo de la organización son concordantes con el aumento de la duración por persona de las licencias médicas en el año, que pasó de un promedio de 10 días a 17 días entre los individuos que por temas médicos deben tomar licencias. La información recogida en las encuestas de salida, los colaboradores también mencionan que una de las razones por la que se cambian, es por la búsqueda de un mayor equilibrio de su vida personal y laboral debido a la alta demanda de tiempo y trabajo a la que se enfrentan y que es “normal” en este tipo de industria.

Adaptación y Distractores del Hogar:

Respecto a la necesidad de adaptarse a trabajar desde el hogar, en los grupos focales se señala que existen diferentes tipos de realidades en los hogares ante los cuales los trabajadores deben adecuarse a trabajar, desde espacios reducidos, familias numerosas y personas que viven solas, aunque estas situaciones no son para todos, esto genera diferencias en cómo cada uno se adecua en su espacio físico con los instrumentos que proporciona la empresa.

El Teletrabajo implica el encuentro de diferentes mundos, donde múltiples factores individuales, familiares, organizativos, contextuales y socioculturales llevan a adaptaciones y significaciones también particulares (Ordoñez, 2012).

“Al principio fue difícil, porque uno tiene todas las distracciones en la casa. En casa la gente que tiene familia, por ejemplo, no tenemos disponibilidad en cualquier minuto o debes adaptar los espacios y los tiempos para no descuidar ningún aspecto... ahora en la casa se deben reestructurar las tareas, eso fue como a mí me paso desde mi punto de vista.”

En los focus group se pudo identificar que, aunque a muchos colaboradores les acomoda la modalidad de trabajo remoto, existe un limitante en los espacios de trabajo que puede generar una incomodidad a la hora de concentrarse o de entrar a reuniones virtuales.

“Está sonando la televisión y uno haciendo su tarea normalmente y entender cómo distribuirlos fue complicado, pero ya son 2 años. Yo ya aprendí... sé que tengo que levantarme a revisar todo”

Los distractores pueden ser en frecuencia, las rutinas familiares ya existentes, o la propia dinámica que tiene cada individuo en su hogar, esta superposición del espacio físico laboral con el espacio físico familiar/personal, puede llegar a generar una sensación de incomodidad frente al trabajo, aunque este no sea el causante en primer lugar.

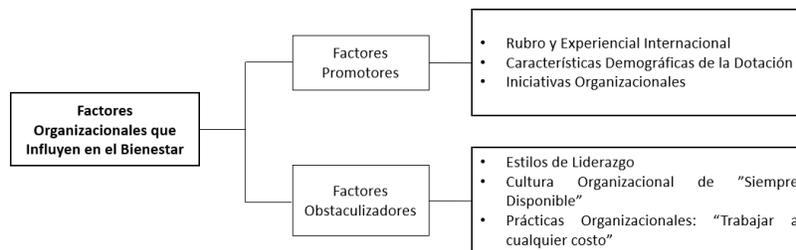
Es importante mencionar que, aunque la empresa entregue lo exigido por la legislación laboral chilena y hasta un poco más, existen límites que no puede transgredir que son los antes mencionados.

La combinación del Teletrabajo con la convivencia familiar no siempre es compacto, lineal, homogéneo, puede presentarse tensiones, paradojas, sin embargo, es válido reconocer si se establecen ciertas acciones que promueven el equilibrio de ambas, se percibirá los beneficios que aporta el rendimiento en el Teletrabajo (Duran Vila & Nadia Iris, 2020)

2- Factores Organizacionales Promotores/ Obstaculizadores del Bienestar en Teletrabajo:

Los factores organizacionales que impactan en el bienestar psicológico de los trabajadores pueden entenderse como aquellas características físicas, culturales, de liderazgo y estructurales de la organización que favorecen o disminuyen la percepción de bienestar en el contexto laboral.

En este sentido, se consideran aquellos elementos organizacionales que favorecen y/o dificultan la adopción del modelo de trabajo remoto y los impactos a nivel individual. En esta categoría encontramos las siguientes subcategorías:



2.1 Factores Promotores

Rubro de la Organización y Experiencia Internacional:

Uno de los elementos destacados por los trabajadores respecto de la organización y que favorece la percepción de bienestar durante el teletrabajo, está ligado a las características del rubro de la compañía en la que se desempeñan, que como se mencionó anteriormente, la empresa se enfoca en la entrega de servicios profesionales a clientes en Chile.

Este rubro permite que en general los trabajadores puedan ejercer sus funciones desde lugares externos a las oficinas, dado que se trata de servicios basados en las relaciones con clientes, actividades de análisis, consultoría, auditorías y visitas a terreno que no requieren la presencialidad en las dependencias de la empresa.

En este sentido, se destaca por parte de los participantes que el desempeñarse en este rubro les ha permitido a todos el desarrollo de sus actividades en modelo remoto, lo que no ocurre de la misma manera en otras industrias, principalmente de ámbito productivo y/o cierto tipo de servicios que requieren la presencialidad para asegurar su continuidad operacional.

“Yo por ejemplo he trabajado en empresas de producción, es mucho más difícil porque se tiene que estar presencial para producir carne... acá como ofrecen servicios profesionales, es mucho más fácil adaptarse al trabajo remoto”

“El tipo de negocio influye mucho, en nuestro caso si tenemos un proyecto que hacer o cómo recursos humanos podemos estar trabajando desde la casa y prestando el servicio y producto de consultoría”

Por otra parte, la cultura organizacional es destacada como un aspecto positivo y promotor del bienestar psicológico en el modelo de trabajo remoto, donde el hecho de pertenecer a una empresa de gran tamaño y cuya casa matriz es canadiense, facilita la adopción del teletrabajo como modelo actual. Esto dado que en Canadá existían experiencias previas con este tipo de trabajo y facilitó la adopción de tecnología y sistemas que permiten desempeñarse desde casa sin la necesidad de ir a la oficina.

En relación con lo anterior, uno de los puntos fuertes de ser una empresa multinacional, fue que la implementación de estos modelos ya había sido probada anteriormente en Canadá y facilitó que en Chile se hiciera de una manera rápida y oportuna. Un ejemplo de ello es el sistema de reserva de salas de reuniones y puestos de trabajo en las oficinas, que demuestra la capacidad de adoptar un modelo que tiempo atrás se había probado en Canadá con resultados positivos.

“Afortunadamente trabajamos directamente con Canadá que casi es lo mismo, sólo estamos siguiendo un modelo, y la forma de trabajar sería como un modelo que ya ha funcionado en otro país, eso favoreció implementar el teletrabajo de buena manera y que fuera positivo para la empresa y trabajadores en general”

Es importante considerar que antes de la pandemia, La empresa Chile intentó implementar un formato de trabajo flexible, en el que los colaboradores tenían la posibilidad de trabajar desde sus hogares 1 o 2 veces a la semana con la autorización de sus líderes, aunque tuvo menos de un 30% de adherencia por parte de los trabajadores, principalmente asociados a las creencias negativas y dudas de los líderes de trabajar bajo ese formato.

Estos resultados se condicen con las recientes experiencias de trabajadores que evalúan positivamente su bienestar psicológico en modelos de trabajo remoto, particularmente en organizaciones de gran tamaño y que han tenido experiencias implementando modelos de teletrabajo completo o híbridos, principalmente debido que son capaces de adoptar políticas y permiten contar con mayores herramientas para desarrollar el teletrabajo de forma adecuada, lo que impacta positivamente en la evaluación del bienestar por parte de los trabajadores (Donati, Viola, Toscano, y Zappalà, 2021)

Características Demográficas de la Dotación:

Otro de los aspectos organizacionales que han favorecido la implementación de modelos de trabajo remoto y percepción de un positivo nivel de bienestar durante el teletrabajo es la característica demográfica de la dotación, particularmente respecto de la juventud de sus miembros, donde el promedio de edad de la empresa es de 36 años, este elemento es destacado por los trabajadores como un facilitador para adaptarse a los cambios tecnológicos y al mayor compromiso por lograr los resultados organizacionales en el contexto del teletrabajo que les permitan mantener este tipo de modelos de trabajo.

“La gente joven fue fundamental para implementar y adaptarse al teletrabajo y mantenerse positivos en este proceso”

“Los colaboradores fue muy importante en eso...sobre todo el tema de cultura y sobre todo yo creo que la generación, la mayoría somos jóvenes y eso fue la que aportó a que se diera más rápido la adaptación y que funcionará al mismo tiempo”

Además, uno de los puntos relevantes planteados por los colaboradores, es la búsqueda de un modelo flexible y más cómodo para trabajar, por lo tanto una motivación relevante es mantener el trabajo remoto y/o híbrido de manera

permanente, dada la comodidad y facilidad para desarrollar sus actividades desde casa, destacan que para los jóvenes es un factor motivador por la posibilidad de compatibilizar sus intereses personales y laborales, favoreciendo un mayor tiempo libre en su vida y mayor comodidad, que brinda una percepción positiva de su bienestar psicológico en el contexto laboral.

“yo creo que hoy en día la mayoría de los jóvenes...hoy buscan esa tranquilidad de no tener el tema de los desplazamientos”

Estos resultados concuerdan con los antecedentes y experiencias presentadas por Mercer (2020) quienes señalan que las preferencias según grupos de edad respecto de la flexibilidad laboral que genera el teletrabajo es más relevante para las generaciones denominadas “Millenials”, quienes manifiestan que el mantener modelos de trabajo remoto o híbridos es importante para su futuro, lo que demuestra que las expectativas e intereses de las nuevas generaciones se encuentran en un mayor nivel de compatibilidad entre la vida laboral y personal, que se traduce en trabajos y organizaciones que se enfoquen en promover el bienestar laboral de sus miembros.

Iniciativas Organizacionales

Los participantes destacan el hecho que la empresa demuestra una preocupación genuina por fortalecer una percepción positiva de la organización y comodidad de los trabajadores durante el teletrabajo, particularmente en lo que respecta a la entrega de herramientas y equipamiento para trabajar en casa, asociada a artículos de oficina que facilitan la adaptación de espacios de trabajo en los hogares.

“Osea la misma empresa que ha hecho que nos toque mentalizarse que puedes hacerlo remoto para mostrar un ejemplo nos enviaron hasta sillas y elementos de oficina... yo no conozco... no sé si lo han hecho, no sé si existe, pero no sé de otra empresa que les haya enviado los implementos a los trabajadores, entonces creo que parte de este cambio cultural ha sido por culpa por porque los mismos jefes las mismas jerarquías mayor lo ha propuesto, lo ha querido y eso se valora”

Por otra parte, se destacan las actividades de bienestar y promoción de estilos de vida saludable que se promueven a través de canales de comunicación internos. Si bien no todos los participantes han asistido a las actividades, señalan como aspecto positivo la existencia de ese tipo de instancias, para fortalecer la calidad de vida y a su vez dar una sensación de apoyo y protección por parte de la empresa.

“Lo mismo para Navidad, eso a mí me género igual como otra percepción, o sea, cómo generar compromiso con la empresa igual para seguir trabajando...Preparando una actividad para que todos estemos ahí... Hay un trabajo por detrás, no es como mandar un correo, qué bien.”

“estás pausas activas de la última semana me han venido como anillo al dedo Porque siento que liberó cosas que no liberaba antes de ella porque precisamente uno está metido todo el día en el trabajo”

3- Factores Organizacionales Obstaculizadores del Bienestar

Esta categoría hace referencia a los elementos socioculturales de la organización que obstaculizan la percepción de bienestar por parte de los trabajadores y que dificultan la adopción adecuada del modelo de trabajo remoto. En esta categoría se identifican las siguientes subcategorías:

Estilos de Liderazgo:

En cuanto al liderazgo, es posible indicar que se señala la existencia de diferentes estilos de liderazgo al interior de la organización, donde se destaca que las creencias de los líderes sobre el teletrabajo marcan fuertemente el estilo y forma de interacción con el equipo de trabajo.

Particularmente las creencias positivas o negativas que tenga el líder o los líderes sobre el trabajo remoto generan diferencias respecto de cómo se acepta este modelo de trabajo, los mecanismos de control que utiliza, la promoción de la flexibilidad para asistir a oficinas y el soporte y/o apoyo que entrega a los miembros del equipo. (Kelley y Kelloway, 2012)

“Yo siento que si bien lo que piensan del teletrabajo marca mucho la confianza y estilo del líder, es muy importante que tan cercano y preocupado sea, sobre todo porque ahora no nos vemos todos los días o cara cara, entonces es importante sentirse apoyado, saber que está y que creen en ti porque eso te motiva a dar el máximo”

En este sentido, existen experiencias disímiles entre los participantes donde se destacan algunos estilos de liderazgo que creen en el teletrabajo, por lo que transmiten confianza y autonomía a sus equipos, estos estilos son percibidos positivamente y valorado por los participantes, destacándose como un factor motivador y que promueve el compromiso con el trabajo y con la organización en general. Los participantes se sienten comprometidos a lograr los resultados por la figura del líder y su compromiso hacia ellos es mayor que su compromiso hacia la organización en general.

“A mí me gusta mi trabajo, pero me gusta mi trabajo por mi equipo y mi jefa, no por la empresa”

“... Es qué existe más compromiso con el tipo de jefatura, su apoyo y confianza y con el tipo de equipo... más que con la empresa misma.”

Por otra parte, existen líderes que tienen percepciones mayoritariamente aprensivas respecto del teletrabajo, por lo que establecen mecanismos de control más minuciosos y desgastantes, que frecuentemente están solicitando a los trabajadores asistir a la oficina a fin de sentir un mayor grado de control sobre los miembros.

Estos estilos de liderazgo son percibidos negativamente y generan la sensación de falta de flexibilidad que disminuye la autonomía de los equipos. Los participantes que han experimentado este tipo de liderazgo manifiestan que sus ganas de abandonar la organización son mayores, a pesar de estar teletrabajando, consideran que la falta de confianza y autonomía genera frustración y desmotivación.

“Porque si la jefatura no cree en el teletrabajo y no establece un anexo para trabajo remoto simplemente no lo establece como opción y no se hace y eso también te impacta en como tú lo ves y cómo te sientes al respecto... porque si no lo ve de buena manera tú no te sientes tranquilo, porque sabes que pronto te van a pedir ir a la oficina o cuestionar, se hace un mal ambiente”

Es importante señalar que actualmente la mayoría de los trabajadores se encuentran afectados a un contrato de trabajo que otorga libertad para realizar sus actividades de manera remota, sin la obligación de asistir a las oficinas durante la semana, no obstante, los líderes pueden solicitar de común acuerdo, la asistencia en modelos de trabajo híbridos.

Estos resultados se relacionan con lo señalado por Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis (2019) quienes establecen que las nuevas formas de relacionamiento producto del teletrabajo entre líderes y sus equipos, generan problemas de confianza y excesivos mecanismos de control que disminuyen la percepción de apoyo social e impactan negativamente en la percepción de bienestar de los trabajadores.

En cuanto a los tipos de monitoreo por parte de los líderes, los resultados coinciden con las recientes experiencias de trabajadores quienes señalan diferentes formas de seguimiento, algunas se consideran como positivas porque ayudan a enfocar los esfuerzos y resultados, sin embargo, otras generan desmotivación y disminución de la sensación de autonomía (Wang, Liu, Qian y Parker, 2021).

Cultura Organizacional de “Siempre Disponible”:

En cuanto a la cultura organizacional, es posible referirse a las dinámicas organizacionales y las pautas de comportamientos que son promovidos y reconocidos al interior de la organización, ligado principalmente a un ambiente de alta presión de trabajo y largas jornadas laborales con el objetivo de dar cumplimiento a los plazos y proyectos con clientes externos e internos.

Sobre este elemento existe la percepción de que los trabajadores deben estar siempre disponibles para responder a los requerimientos, permanentemente encontrarse orientados a los resultados y cumplir con las responsabilidades y compromisos, sintiendo que en ocasiones deben mantenerse conectados aún en periodos de descanso y/o fuera de las jornadas laborales.

“Porque todos piensan que estamos disponibles para cualquier tarea entonces el estar viéndonos le daba como una cierta pausa a la gente que te iba a pedir una tarea, siempre me veían en mi posición trabajando y ocupada. Pero ahora en teletrabajo todos creen que tengo tiempo para hacerle todos los reportes que necesitan, pero esto no pasaba en la oficina, porque todos veían que estabas ocupado en algo”

Los excesos de reuniones generan que las jornadas sean más largas y extenuantes, y que los trabajadores pierdan la capacidad de dedicarse a hacer gestiones inherentes a su rol, porque actualmente la cultura de las reuniones no favorece este modelo.

Estas exigencias generan largas sesiones de trabajo y cargas que son consideradas como un aspecto negativo del trabajo remoto y que disminuye su sensación de bienestar psicológico. Además, se debe considerar que trabajar en una de las “big four” de auditoría, cómo lo es La empresa, requiere de un mayor esfuerzo por las exigencias e intensidad del trabajo, que es conocido en la industria y que muchas veces genera dificultades para los procesos de adaptación y compatibilidad vida-trabajo (Beau y Jerman, 2022)

“Alguien necesita que le haga un comunicado, la persona está en la computadora y al final que todos se sienten como con la libertad de pedir cosas, no respetan nada porque no te ven...piensan que uno está disponible todo el día y eso agota porque te sientes con la responsabilidad de responder rápidamente siempre”

En este tipo de culturas se promueve la idea de que el éxito sólo se alcanza dedicándose por completo al trabajo, dando resultados y manteniéndose siempre disponible para la organización. Estos elementos se ejemplifican en la intensidad del trabajo en la valoración y reconocimiento de aquellos trabajadores que no pueden desconectarse identificados como “comprometidos”.

“Porque todos piensan que es que estamos disponible para cualquier tarea entonces te piden cosas en cualquier horario, se siente que debes responder por que también los otros están trabajando y la idea es no sentir que tu no”

Sin embargo, internamente los trabajadores señalan que estos comportamientos y la incapacidad de desconectarse del trabajo genera un alto nivel de desgaste emocional y físico, que termina gatillando salidas voluntarias ante el exceso de carga y la poca compatibilidad con la vida personal.

Prácticas Organizacionales: “Trabajar a Cualquier Costo”

Otro de los elementos que genera dificultades para mantener niveles altos de bienestar, son algunas prácticas que están normalizadas dentro de la organización y que se asocian al hecho de que los trabajadores tienen dificultades para desconectarse del trabajo habitualmente, incluso en sus periodos de vacaciones.

De acuerdo con la experiencia de algunos participantes, para poder cumplir con las exigencias de los clientes y proyectos, es que deben conectarse durante sus descansos, horarios nocturnos y vacaciones para responder a los requerimientos, lo que sumado a una cultura donde se valora estar siempre disponible, predispone al hecho de encontrarse con exceso de carga y caer en conductas de excesivo trabajo.

“Incluso aunque eso nos cueste sobreesfuerzos como que en mis días de vacaciones pidiéndome cosas como que me pidan el día lunes a la noche y ahí estamos, te lo juro... porque literal aquí tengo colegas donde me dicen como porfa conéctate a trabajar en la noche, porfa, conéctate a trabajar. Si lo necesitamos urgente diciéndote que no se alcanzó a trabajar, hay que tener toda la noche entonces entiendo que tienes que hacerlo.”

Este tipo de situaciones y conductas es percibido negativamente por la dificultad de compatibilizar los periodos de descanso y las responsabilidades laborales, situaciones que en ocasiones son solicitadas por los propios jefes directos o compañeros de trabajo quienes solicitan conectarse en horarios fuera de la jornada laboral o durante las vacaciones.

“Yo creo que puedes elegir entre trabajar más o no, pero a qué costo. Después entiendes, yo no me había comprometido a alguna actividad si estoy de vacaciones, al final del día depende tu futuro eso dependerá mucho de nuestra cultura y nuestras directrices porque quizás en otra empresa podrías haberte negado a reuniones sin tener ninguna repercusión.”

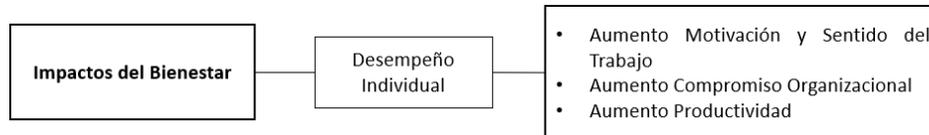
Se percibe en la cultura de la organización que las posibilidades profesionales están dadas por el nivel de esfuerzo y los resultados obtenidos a “cualquier costo” son la clave para continuar creciendo en la organización, señalando que el hecho de poner límites o negarte a hacer algunas actividades fuera de horarios laborales podría generar repercusiones en sus posibilidades de crecimiento.

“Uno ya está muerto de cansado y así es como lo vivimos en este tipo de empresa, y mi jefa me dijo como hemos tenido semana de trabajo, así que llevamos una semana, ¿cuántos días se trabaja? Al final uno se compromete con las personas, no se compromete con la empresa”

“Existen cómo costos grandes por no responder a exigencias mayores a las que uno debería tener, una cosa así, yo creo que sí, al día tiene que ver un poco con de nuevo lo mismo, con qué es lo que más te importa a ti como persona individual en este caso su trabajo lo más importante o si estás dispuesta a ceder por su trabajo”

4- Impactos del Bienestar en el Desempeño Individual:

Esta categoría se relaciona con los efectos percibidos por los trabajadores respecto de su estado de bienestar en relación con su desempeño individual, compromiso organizacional y grado de satisfacción individual con la organización y con su entorno en general. Es posible distinguir las siguientes subcategorías:



Aumento de la Motivación y Sentido del Trabajo:

Los participantes señalan que el hecho de percibir una mayor compatibilidad vida-trabajo, mayor autonomía y una percepción de bienestar hacia el trabajo, es una fuente de motivación para continuar y hacer lo mejor que pueden para lograr los resultados de la organización en general, dado que entienden que en la medida que la organización consiga buenos resultados, el modelo de trabajo remoto se mantendrá de manera permanente.

“mi disposición al estar en la casa es totalmente diferente, ahora siento un 100% de dedicación a lo que estoy haciendo.”

Al sentirse motivados, desarrollan un mayor sentido y significado respecto de su trabajo. La posibilidad de manejar sus tiempos, de tener un mayor grado de autonomía, genera una sensación de control y fortalece la percepción de encontrarle “sentido” al trabajo que se realiza.

“Creo que el teletrabajo influye positivamente...uno está con otra motivación y disposición para atender a la gente al momento de responder o conversar con otros. Porque por ejemplo antes no sé, yo viajaba y después tenía una mala experiencia en el metro o tenías problemas en el camino y esas cosas que van cambiando el humor y la disposición con la que uno ha llegado a la oficina ahora. “

Estos resultados asociados a una mayor motivación y satisfacción con el trabajo concuerdan con las experiencias recientes en relación a que el trabajo remoto aumenta la satisfacción laboral (Möhring, Naumann, Reifenscheid, Wenz, Rettig, Krieger, Blom, 2021).

Sin embargo, los estudios demuestran que podrían existir diferencias en cuanto a géneros a la hora de percibir mayor grado de motivación durante el teletrabajo, principalmente asociado a los roles parentales que tanto hombres como mujeres deben desempeñar en sus casas. En este sentido, las mujeres generalmente tienen más dificultades para compatibilizar los tiempos de trabajo producto de las responsabilidades parentales que se dan (Hertz, Mattes y Shook, 2021).

Aumento del Compromiso Organizacional:

En función de la opinión de los participantes se percibe un aumento en el grado de compromiso organizacional a partir de una mayor percepción de bienestar individual, este aumento se relaciona con el hecho de que se destacan los esfuerzos realizados por la organización respecto a favorecer la adaptación a la remotización, proponer un modelo híbrido de trabajo de manera permanente y la preocupación por desarrollar algunas actividades de apoyo durante este periodo.

Estos resultados concuerdan con los estudios que establecen una relación positiva entre el compromiso organizacional y el trabajo remoto, principalmente asociado a la percepción de la voluntad de la organización para

adaptarse y entregarles soporte ante sus necesidades y la capacidad de flexibilizar los métodos de trabajo (Charalampous, Grant, Tramontano y Michailidis, 2019).

Comentarios de los Participantes:

“El hecho de no tener este su trayecto de ida y vuelta hace que uno incluso al tener más tiempo para comprometerse más con la empresa, de hecho, desde que no estoy en presencial es que tengo más tiempo entre comillas y me he podido involucrar en otras tareas de la misma empresa que son alternativas y siento el mayor compromiso con la empresa que no lo tenía.”

“Todo esto del poder tener está libertad de decidir hace que hasta uno diga “vale la pena trabajar aquí”, entonces creo que hace que uno si de pronto en algún momento estabas viendo para los lados, ya no sigas viendo para los lados, sino que te enfocas en las lo mejor de ti con la empresa y te motiva a lograrlo, porque sabes que la empresa también te está dando lo mejor que tiene entonces creo que sí, influyó de esa forma para mí.”

“Yo creo que uno siempre tiene un grado de compromiso...Pero el hecho de que te permitan estar trabajando de tu casa obviamente eso impacta en cómo uno se compromete más o da más por el trabajo porque sabe que estás tranquila...eso yo lo digo siempre porque es un privilegio estar tranquilo en tu casa y no andar, no se... puede ser algo básico, pero que no te duelan los pies con los zapatos cosas así...”

Aumento de la Productividad:

Según la opinión de los participantes, existe una sensación de que su nivel de productividad individual ha aumentado, por una parte, por una mayor eficiencia en la eliminación de los tiempos de traslado, así como también de trasladarse entre pisos y oficinas para participar de reuniones, lo que les permite enfocarse más en sus actividades laborales.

“Yo me siento mucho más autónomo ahora que antes, tengo la confianza en lo que hago también por mi jefe y porque he aprendido a controlar mis tiempos y cumplir con lo que necesito. Si siento que estar en casa me ha hecho más productivo porque me enfoco más en las tareas y por qué puedo programar tiempos para hacerlo, bloquear la agenda o desconectarse un rato.”

Por otra parte, se considera que el compromiso de los trabajadores por hacer las cosas bien para que funcione el modelo de teletrabajo ha permitido aumentar la productividad a través de la contribución personal de cada uno, asociado a los impactos individuales de los trabajadores con mayor autonomía y eficiencia en su trabajo, permiten apalancar resultados organizacionales asociados a mejores costos y ganancias anuales por parte de La empresa.

“...Aunque me siento más productivo por que salgo de una reunión y entró en segundos a la otra, cosa que antes de pronto me tenía que mover incluso de un piso a otro, Entonces ahí perdía efectividad y los tiempos se van acortando.”

“En cuanto a la productividad, creo que, si ahora uno puede enfocarse más en las tareas y avanzar más rápido, a pesar de que tengas reuniones”

Esta percepción se condice con los resultados encontrados por Bloom, et al (2015) quienes señalan que trabajadores remotizados presentan comparativamente mejores resultados de desempeño respecto de colegas que se desempeñan en oficinas bajo métodos “tradicionales”, y esto se explica por los factores motivacionales y percepción de bienestar de los trabajadores.

Adicionalmente, estos resultados concuerdan con el estudio de Mercer (2020) donde se indica que el 93% de los participantes señala que su nivel de productividad se ha mantenido o incrementado durante el teletrabajo. Por lo

que las compañías están flexibilizando los modelos de trabajo pasando a formatos híbridos, principalmente por los cambios positivos evidenciados en cuanto a productividad y compromiso organizacional.

A modo de resumen de esta sección, es posible señalar que el trabajo remoto tiene impactos a nivel individual y organizacional en la percepción del bienestar y que genera sensaciones, conductas y estados anímicos en los trabajadores, quienes demuestran claridad para identificar y reconocer los impactos que se perciben a raíz de la remotización del trabajo. En función de estas experiencias en el siguiente capítulo se proponen actividades de intervención a fin de propender a fortalecer aspectos organizacionales para promover el bienestar psicológico de los trabajadores para lograr efectos positivos a nivel organizacional.