



**FACULTAD DE  
GOBIERNO**  
UNIVERSIDAD DE CHILE

**TRABAJO REMOTO: EXPERIENCIA DE LA CAJA DE PREVISIÓN  
DE LA DEFENSA NACIONAL**

**Actividad Formativa Equivalente a Tesis para optar al Grado de  
Magíster en Gobierno y Gerencia Pública**

**MARICEL ELIZABETH BAÑADOS SALINAS**

**Profesor(a) Guía:  
Christian Alberto Hansen Cruz**

**Santiago de Chile, año 2023**

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine, ni marque diferencias entre hombres y mujeres, ha sido una preocupación por la elaboración de este documento, no obstante, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano “o/a” para marcar la existencia de ambos géneros, se ha optado por utilizar – en la mayor parte de los casos – el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones, representan siempre a hombres y mujeres.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, deseo expresar mis agradecimientos al Profesor Guía Christian Hansen, por sus conocimientos entregados, sus orientaciones y su forma de trabajo a lo largo de este proceso, además de su constante disposición, apoyo entregado y motivación, en pos de concretar esta investigación de postgrado.

Agradezco también a Gonzalo Ponce, quien siempre me motivó a finalizar este proceso, además de entregarme su orientación y apoyo, los cuales han sido fundamentales para mi desarrollo profesional.

Finalmente, expreso mis agradecimientos a todos los actores claves que participaron de esta investigación, por su colaboración y gentileza; así como también, agradecer a todas aquellas personas que tuve la fortuna de conocer en este largo proceso, cargado de aprendizajes, conocimientos y que sin duda, mirado desde hoy, gratificante.

A todos y todas, muchas gracias.

Dedico esta investigación a mi madre por entregarme amor infinito y estar en cada momento de mi vida, a mi familia por el apoyo constante, a mis amigos y amigas que me entregan lealtad y confianza, a mis compañeras del magíster por hacerme placentero este proceso y a todas aquellas personas que me entregaron luz y energías positivas para poder concretar este proyecto y sacarlo adelante. Gracias totales.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>9</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
<b>2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>11</b>
OBJETIVO GENERAL .....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>4. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>12</b>
<b>6. CONSIDERACIONES ÉTICAS</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	14
2. TRABAJO REMOTO EN EL SECTOR PÚBLICO .....	14
3. TELETRABAJO .....	16
4. OPORTUNIDADES DEL TELETRABAJO PARA LA ORGANIZACIÓN Y LOS TRABAJADORES.....	18
5. RIESGOS DEL TELETRABAJO PARA LA ORGANIZACIÓN Y LOS TRABAJADORES .....	19
6. TRABAJO REMOTO V/S TELETRABAJO .....	20
7. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO .....	21
<b>CAPÍTULO III: CONTEXTO</b> .....	<b>24</b>
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	24
2. PANDEMIA Y LA LLEGADA DEL TRABAJO REMOTO .....	26
3. CONDICIONES PARA INICIAR PROGRAMA DE TRABAJO REMOTO .....	28
<b>CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES</b> .....	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO VI: SUGERENCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>53</b>

## **ABSTRACT**

The objective of the research is to know the experience of the Caja de Previsión de la Defensa Nacional, specifically in the pension area, in the face of the adoption of remote work, from the perspective of key actors, during the period 2020 - 2021, with the purpose to identify success factors, learnings, gaps and challenges, for the implementation of a teleworking system. The methodology used consists of a case study, with a qualitative approach and; exploratory and descriptive design, using data collection techniques of documentary review and semi-structured interviews. Regarding the results, the actors reported that it was a completely new experience, in a period of uncertainty, where remote work was developed from the homes of the key actors, using their own technological resources. The most significant findings refer to the impact on physical and mental health; due to work overload and low leadership from management, therefore, it is concluded that to adopt a teleworking system, people must be trained in this new type of work, establish productivity indicators and invest in technological resources.

**KEYWORDS:** Teleworking, impact on physical and mental health, training, productivity indicators.

## **RESUMEN**

El objetivo de la investigación consiste en conocer la experiencia de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, específicamente del área previsional, ante la adopción de trabajo remoto, desde la perspectiva de los actores claves, durante el período 2020 – 2021, con la finalidad de identificar los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos, para la implementación de un sistema de teletrabajo. La metodología empleada consiste en un estudio de caso, con enfoque cualitativo y; diseño exploratorio y descriptivo, utilizando técnicas de recolección de datos de revisión documental y entrevistas semiestructuradas. Con respecto a los resultados, los actores reportaron que fue una experiencia completamente nueva, en un periodo de incertidumbre, en donde el trabajo remoto se desarrolló desde los hogares de los actores claves, utilizando sus propios recursos tecnológicos. Los hallazgos más significativos refieren a la repercusión en la salud física y mental; debido a la sobrecarga laboral y bajo liderazgo de las jefaturas, por lo cual, se concluyó que para adoptar un sistema de teletrabajo se debe capacitar a las personas en esta nueva modalidad de trabajo, establecer indicadores de productividad e invertir en recursos tecnológicos.

**PALABRAS CLAVES:** Teletrabajo, impacto en la salud física y mental, capacitación, indicadores productividad.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de “Trabajo Remoto: Experiencia de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional”, de ahora en adelante, CAPREDENA, se enmarca en el trabajo a distancia concebido a contar del 16 de marzo de 2020, fecha en la que se declaró estado de excepción constitucional de catástrofe, por calamidad pública, en el territorio de Chile, con motivo de la pandemia de COVID-19, razón por lo cual, los órganos de la Administración del Estado debieron adoptar una serie de medidas, a fin de proteger la vida y la salud de las personas, evitando la exposición innecesaria de un eventual contagio, así como también, de resguardar la continuidad de los servicios públicos y el bienestar de la población.

Debido al contexto mencionado, el Vicepresidente Ejecutivo de CAPREDENA, tuvo que adoptar las medidas necesarias para la realización de un sistema de trabajo remoto para el área previsional de la Institución, siempre y cuando las funciones del cargo permitiesen acogerse a dicho sistema. Dado lo anterior y habiendo transcurrido más de dos años del inicio de la pandemia y la adopción del trabajo remoto, es fundamental conocer la experiencia del área previsional (Casa Matriz) de CAPREDENA, desde la perspectiva de los altos directivos públicos, las jefaturas intermedias, los funcionarios, así como también, de las Asociaciones Gremiales, durante el período 2020 - 2021, con la finalidad de identificar los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos, para la implementación de un sistema de teletrabajo.

Cabe señalar, que hasta antes de la pandemia, solamente cinco de un total de doscientas instituciones públicas se encontraban autorizadas por ley, para que algunos de sus funcionarios realizarán trabajo a distancia, no obstante y producto de la emergencia sanitaria, un 60% de los funcionarios públicos, con excepción de salud, debió trabajar desde sus casas, sin contar con una legislación para este tipo de trabajo (Ministerio de Hacienda, s/f).

Por lo anterior, la investigación considerará un enfoque cualitativo, con diseño exploratorio y descriptivo, con la finalidad de poder interactuar con los actores claves que formaron parte del sistema de trabajo remoto en el área previsional (Casa Matriz) de CAPREDENA, conociendo las principales percepciones de su experiencia y prácticas significativas, que permitan identificar las características y componentes del trabajo remoto, conociendo los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos, para que en un futuro próximo, se pueda implementar un sistema de teletrabajo.

Por lo anterior y para conocer las percepciones de los actores claves, se realizarán entrevistas semiestructuradas, para luego, realizar un análisis de contenido, a fin de relevar y categorizar los aspectos mencionados. Lo anterior, nos permitirá hacer un

diagnóstico de las fortalezas y aspectos por desarrollar, para la implementación de un sistema de teletrabajo, considerando que debemos adaptar y modernizar el empleo público, al ritmo de las transformaciones del mundo laboral globalizado, orientándonos a la transformación digital, eficiencia de los servicios públicos, el desarrollo laboral, la inclusión y la calidad de vida de las personas.

La instauración de un sistema de teletrabajo nos permitirá romper con las brechas geográficas, permitiéndonos contar con trabajadores de distintas partes del país y con diferentes miradas, aportando a la descentralización del mismo, así como también, equilibrar la vida laboral, familiar y personal (Ministerio de Hacienda, s/f).

Por lo anteriormente descrito, esta investigación vendría a aportar a la implementación de un sistema de teletrabajo, para el área previsional (Casa Matriz) de CAPREDENA, teniendo una utilidad práctica para la gestión pública, ya que permitirá modernizar la forma de trabajo, reducir costos operacionales y mejorar la calidad de vida de las personas, pudiendo servir de esta manera como referencia para otras instituciones de similares características.



## CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO

### 1. Planteamiento del Problema

El propósito de este estudio “Trabajo Remoto: Experiencia de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional”, corresponde a un estudio de caso, cuyo objetivo principal será “Conocer la experiencia de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, desde el área previsional (Casa Matriz), ante la adopción de trabajo remoto, desde la perspectiva de los actores claves, durante el período 2020 - 2021, con la finalidad de identificar los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos, para la implementación de un sistema de teletrabajo”.

La Caja de Previsión de la Defensa Nacional, al igual que muchos otros servicios públicos y empresas privadas, tuvieron que adoptar a contar del 16 de marzo del 2020, nuevas formas de trabajo que permitieran dar continuidad operacional a los diferentes servicios y generación de productos para los ciudadanos del país, con motivo de la emergencia sanitaria, a raíz del virus SARS-CoV-2, llamado también COVID-19, que se declaró en Chile.

De esta manera, la emergencia sanitaria conllevó a una serie de restricciones de desplazamiento y aforos obligatorios, el cual no permitió realizar un trabajo regular y presencial como culturalmente se usaba hasta ese momento, por lo cual, una de las formas de trabajo de mayor aceptación e implementación adoptadas en las empresas privadas correspondió al sistema de teletrabajo, mientras que en el sector público se denominó trabajo remoto, trabajo remoto de emergencia o bien, trabajo a distancia.

La Ley N°21.220 de 2020, modificó el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia y teletrabajo, estableciendo una serie de regulaciones sobre la materia. La nueva Ley también nos entrega una definición clara de lo que se entenderá por trabajo a distancia y por teletrabajo. En su artículo 152º quáter G, se define el trabajo a distancia como “aquel en que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa”. Este trabajo a distancia es denominado teletrabajo, en aquellos casos que los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios.

Sin embargo, la Ley N°21.220 no consideró dentro de su ámbito de acción al Sector Público, quien mantiene en algunos casos, una modalidad de trabajo remoto asociado a la actual alerta sanitaria, por lo cual, una vez termine esta situación excepcional en el país, se podría volver a una situación similar a la que teníamos en 2018 o comienzos de 2019 dentro del ámbito público, es decir, con sistemas de trabajo de manera presencial, desconociéndose algunas de las ventajas y aportes de mantener, de acuerdo a la realidad de cada servicio, esta modalidad excepcional

y flexible de trabajo en las áreas que correspondan, tanto en el ámbito de la oportunidad, eficiencia y eficacia que se pueda lograr, como también en el mejoramiento de la calidad de vida laboral y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

El teletrabajo, sin embargo, no es una experiencia nueva en el sector público, ya que en el 2017 comenzó una iniciativa piloto en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). La Ley de Reajuste del Sector Público para el 2017, facultó al Director Nacional del INAPI, para la eximición del control horario de la jornada de trabajo, de hasta un 10% de la dotación del personal del servicio, para que así este grupo de personas, pudiese realizar sus labores fuera las dependencias de la organización.

Actualmente son veinte las instituciones públicas que están habilitadas para establecer eximición de horario con restricción y así implementar formulas similares al teletrabajo del sector privado. Los servicios que pueden eximirse de horario e implementar un sistema asimilado a teletrabajo actualmente son: Instituto Nacional de Propiedad Industrial; Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género; Dirección de Compras y Contratación Pública; Superintendencia de Seguridad Social; Instituto Nacional de Estadísticas; Fondo de Solidaridad e Inversión Social; Comisión Nacional de Riego; Dirección Nacional del Servicio Civil; Superintendencia de Salud; Superintendencia de Pensiones; Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura; Contraloría General de la República; Servicio de Evaluación Ambiental; Fondo Nacional de Salud; Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo; Superintendencia de Electricidad y Combustibles; Corporación de Fomento de la Producción; Comisión para el Mercado Financiero; Fiscalía Nacional Económica y Servicio Electoral de Chile.

Lo anterior no está exento de dificultades, al igual que lo ocurrido en el sector privado, ya que en su implementación ha mostrado las ventajas y desventajas de instaurar un sistema de teletrabajo, tal como se señala en el Informe de Resultados “Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial” realizada por la Dirección de Presupuestos y el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile (2018), estableciendo que “la implementación efectiva del teletrabajo supone un desafío mayor para una organización, y una vez en régimen, puede acarrear efectos inesperados”.

“En efecto, implementar esta modalidad laboral requiere del cumplimiento de condiciones individuales y organizacionales mínimas, como la autonomía y disciplina de teletrabajadores, sistemas de control de gestión del desempeño confiables, e infraestructura física y tecnológica adecuada, por mencionar algunas” (Dipres, 2018).

“Asimismo, el teletrabajo podría implicar aumentos de carga laboral en quienes no son parte de esta modalidad de trabajo, como también la reducción de espacios para el trabajo colaborativo; y generar mayores dificultades para la coordinación de los equipos. A nivel individual, el teletrabajo puede contribuir al desvanecimiento de los límites entre ámbitos laborales y personales” (Dipres, 2018).

Si bien, queda claro que el trabajo a distancia, trabajo remoto o trabajo remoto de emergencia, no es solamente producto de la pandemia, es preciso mencionar que este produjo un cambio cultural y social que no es posible desechar por las restricciones que mantiene la normativa pública para sus organizaciones, por lo cual, vendría siendo la oportunidad para institucionalizar nuevas formas de trabajo, resguardando los derechos y deberes de los funcionarios que se desempeñan en forma presencial, como aquellos que mantienen un sistema de trabajo a distancia, corrigiendo los errores ya identificados y los que en un futuro puedan detectarse en dicha modalidad, reduciendo los riesgos de implementación y potenciando los aspectos positivos, para así, otorgar siempre los mejores servicios y productos a la ciudadanía y mejorar la calidad de vida las personas que se desempeñan en las instituciones públicas.

## **2. Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos, del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, ante la adopción del trabajo remoto, desde las perspectiva de los actores claves, durante el período 2020 - 2021, para la implementación de un sistema de teletrabajo?

Actores claves: Altos directivos públicos, jefaturas intermedias, funcionarios, asociaciones gremiales, Asociación Nacional de Funcionarios (ANEF).

## **3. Objetivos de Investigación**

### **Objetivo General**

Conocer la experiencia de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, específicamente lo realizado en el área previsional (Casa Matriz), ante la adopción de trabajo remoto, desde la perspectiva de los actores claves, durante el período 2020 - 2021, con la finalidad de identificar los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos, para la implementación de un sistema de teletrabajo.

## **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la experiencia de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, desde el área previsional (Casa Matriz), ante la adopción del trabajo remoto, desde la perspectiva de los actores claves, durante el período 2020 - 2021.
- Caracterizar la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, desde la perspectiva organizacional y cultural, a fin de determinar si es factible implementar un sistema de teletrabajo.
- Identificar los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos de la experiencia del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, ante el trabajo remoto, para la implementación de un sistema de teletrabajo.

## **4. Tipo y Enfoque de Investigación**

La presente investigación corresponde a un estudio de caso, utilizando un método de carácter cualitativo, con un diseño exploratorio y descriptivo, considerando la reciente experiencia de trabajo remoto, en el área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional. Este método nos permitirá conocer la perspectiva, prácticas y significaciones de los actores claves de la Institución, posibilitando una aproximación a cómo se desarrolló el trabajo a distancia, indagando en los factores de éxito, aprendizajes, brechas y desafíos, a fin de poder implementar un sistema de teletrabajo.

Cabe señalar, que la información será recopilada a través de fuentes primarias, secundarias, revisando literatura asociada al trabajo remoto y al teletrabajo, así como también, por medio de entrevistas semiestructuradas, dirigida a los actores claves del proceso.

La investigación corresponde a una temática que emergió de un contexto sanitario de emergencia, la cual tuvo que implementarse en un corto período de tiempo e ir ajustándose en la marcha.

## **5. Técnica de Recolección de Datos**

En relación a las Técnicas de recolección de datos, se realizará una revisión documental sobre el trabajo remoto y el teletrabajo, así como también, identificando las mejores prácticas del sector público.

Por otra parte, se obtendrá información a través de las entrevistas semiestructuradas, realizadas a los actores claves del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, en base a una pauta de

entrevista, no obstante, durante el proceso de entrevista pudiesen surgir nuevas inquietudes o líneas investigativas, que permitirían incorporar información adicional.

La unidad de análisis de esta investigación serán los actores claves del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, en los distintos niveles jerárquicos: Altos directivos públicos, jefaturas intermedias, funcionarios y asociaciones gremiales, que participaron directa o indirectamente del proceso de trabajo remoto.

Cabe señalar, que la muestra se obtendrá a partir de 10 entrevistas semiestructuradas, aplicadas a los siguientes actores claves. A continuación el detalle:

<b>Cargo</b>	<b>N° personas</b>
Altos Directivos Públicos	2
Jefaturas Intermedias	2
Funcionarios de distintos estamentos	3
Representantes de Asociaciones	2
Representante ANEF	1
<b>Total</b>	<b>10 personas</b>

## **6. Consideraciones Éticas**

Autorización del Vicepresidente Ejecutivo y; de la Jefatura de División de Gestión y Desarrollo de Personas de CAPREDENA, para la realización de la investigación y el uso de la información interna. Además, se les informará a los entrevistados que las opiniones expresadas durante las entrevistas, serán utilizadas exclusivamente con fines académicos, resguardando en todo momento la confidencialidad y el anonimato.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **1. Antecedentes Generales**

El trabajo remoto surge como mecanismo para mantener la continuidad de los servicios y operaciones laborales, en contexto de emergencia, ya sea por situaciones climáticas, catástrofes naturales o crisis sanitarias, tal como se produjo el año 2020, en el contexto de la pandemia de COVID-19, “lo que ha llevado a muchas personas a adoptar prácticas de trabajo remoto en distintos formatos, como consecuencia de las políticas de reducción de movilidad” (CSP, 2021), impactando en la vida cotidiana de las personas y repercutiendo de esta manera, en los mercados laborales y en la organización del trabajo (Observatorio laboral, 2021).

Una de las primeras respuestas observadas en el contexto de excepcionalidad a nivel mundial, “fue el aumento masivo de las personas trabajando desde su hogar” (Observatorio laboral, 2021). Nuestro país no fue la excepción, “pues una de cada cuatro personas declaró “teletrabajar” durante el año 2020 y algunos sondeos estiman un porcentaje aún mayor” (Centro de Sistemas Públicos [CSP], 2021).

La forma abrupta en que debimos adoptar el trabajo a distancia, demostró como resultado diferencias significativas “en el progreso que tenían los países en sus políticas al respecto, las que han sido determinantes en las consecuencias que ha traído consigo esta modalidad laboral” (CSP, 2021). Cabe señalar, que las personas que se introdujeron a este sistema de trabajo, no contaban con la preparación necesaria para desarrollarlo, por lo cual, fue posible distinguir beneficios y obstáculos para la realización (CSP, 2021).

### **2. Trabajo Remoto en el Sector Público**

El trabajo a distancia o remoto, corresponde a una forma de trabajo total o parcial, en qué se reemplazan las actividades presenciales, por tareas virtuales a distancia, pudiendo desarrollarse desde la casa o bien, desde otra ubicación distinta a la organización, mientras las funciones del cargo así lo permitan (Políticas Públicas UC, 2021).

Cabe señalar, que esta forma de trabajo se caracteriza por la excepcionalidad, como forma de respuesta a una situación inesperada, de catástrofe y/o emergencia (fenómenos meteorológicos extremos, actos de terrorismo, pandemias, etc.), que impidan a los funcionarios trabajar desde sus oficinas o lugares habituales, no existiendo de esta forma una modalidad de trabajo planificada, ni con carácter de voluntario, el cual se va ajustando sobre la marcha, a fin de permitir la continuidad operativa del servicio, para la entrega de respuestas oportunas a los requerimientos de los usuarios (Centro de Sistemas Públicos, 2021).

Por lo anterior y ante un contexto de excepcionalidad, el trabajo remoto se pacta rápidamente entre el funcionario y el empleador, no requiriendo de un mayor acuerdo de condiciones contractuales, físicas, ergonómicas, tecnológicas, de prevención de riesgos y/o accidentes laborales, lo cual pone al trabajador en una situación de vulnerabilidad, ante la falta de regulación (Centro de Sistemas Públicos, 2021).

Debido a la emergencia sanitaria de COVID-19, a contar del 16 de marzo del 2020, los servicios públicos, al igual que muchas empresas privadas, tuvieron que adoptar nuevas formas de trabajo, que permitieran dar continuidad operacional a los diferentes servicios y generación de productos para los ciudadanos del país.

De esta manera, la emergencia sanitaria conllevó a una serie de restricciones de desplazamiento y aforos obligatorios, el cual no permitió realizar un trabajo regular y presencial como culturalmente se usaba hasta ese momento, por lo cual, la forma de trabajo adoptada en el sector público, fue el trabajo remoto, en donde cada jefe superior de servicio, tuvo que tomar las medidas correspondientes para resguardar la salud de las personas.

Actualmente en nuestro país, se observa la carencia de un marco normativo y de políticas públicas que promuevan, regulen, habiliten y entreguen un soporte para el desarrollo integral del teletrabajo en el Estado de Chile, lo cual experimentamos con la llegada del COVID-19, debiendo sumarnos rápidamente al trabajo remoto, sorteando una serie adversidades para las personas y los servicios públicos.

De esta manera, hubo que buscar nuevas estrategias de adaptación, con la finalidad de continuar con la entrega de servicios a la ciudadanía, identificando que no todas las personas pueden realizar trabajo a distancia, lo cual depende de la naturaleza de su función, así como también, de las competencias individuales y organizacionales (DNSC, 2022).

Las instituciones públicas se organizaron en pos de dar continuidad a los servicios entregados, por lo cual, y bajo ese principio, en primera instancia, se sumaron al trabajo remoto las personas que pertenecían a los grupos de riesgo de contagio; y aquellas madres y padres, que no tenían con quien dejar a sus hijos, considerando el cierre de salas cunas, jardines infantiles y colegios, para luego y considerando la criticidad de la situación de emergencia, pudiesen sumarse mayoritariamente las otras personas del servicio, con excepcionalidad en algunos casos, de los altos directivos públicos, jefaturas intermedias y aquellas personas que su función no permitiese adherirse a este sistema de trabajo (CSP, 2021). Para las personas que adoptaron el sistema de trabajo a distancia, en algunos casos se acordó la realización de un sistema de turnos, mientras que en otros, fue total.

Por otra parte, hubo que buscar nuevas formas de medir la productividad y supervisar el trabajo a distancia, considerando que la presencialidad en los servicios públicos se controla mediante la marcación al inicio y término de la jornada, más que por el cumplimiento de objetivos (DNSC, 2022).

Además, fue necesario establecer políticas y normas internas entre los equipos de trabajo, para facilitar el desempeño de las funciones, identificando horarios para la conexión y desconexión, así como para mantener comunicación frecuente y resolver dudas en forma rápida, a través de plataformas virtuales, tales como: Zoom, Meet, Skype, Google Hangouts, entre otras (DNSC, 2022).

Una de las adversidades más significativas, se relaciona con las brechas tecnológicas, así como con la falta de recursos económicos para financiar la compra de equipos portátiles, además de la escasa digitalización que posee el sector público, por lo cual, hubo muchas personas que no pudieron desempeñar sus funciones a distancia, sin embargo, una parte importante de los funcionarios públicos pudieron continuar con su labor desde el hogar (Centro de Sistemas Públicos, 2021).

### **3. Teletrabajo**

El teletrabajo surge en Estados Unidos, en la década de los 70, con motivo de la crisis del petróleo, iniciándose “la idea de enviar el trabajo a los trabajadores, en un esfuerzo por aliviar los problemas de tráfico”, reduciendo “el consumo de energía que afectaba a la ciudad” (Observatorio laboral, 2021).

Con el pasar del tiempo, el concepto de teletrabajo ha mutado desde entonces, complejizándose e incorporando nuevas variables para el trabajo a distancia basadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s), toda vez que, “los dispositivos inalámbricos hicieron posible que el trabajo se desarrollara no solo desde el hogar de los trabajadores, sino que prácticamente desde cualquier ubicación” (Observatorio laboral, 2021).

A nivel global, la incidencia del teletrabajo se vincula con el “desarrollo tecnológico de los diferentes países, así como también, con la adopción concreta de esta modalidad de trabajo, la cual esta estrechamente relacionada con las estructuras económicas y culturales del trabajo predominantes en ellos” (Observatorio laboral, 2021).

Con respecto a nuestro país, es preciso mencionar que somos “el quinto país en el mundo con más horas trabajadas, además de que los tiempos de traslado al trabajo las amplifican aún más” (Observatorio laboral, 2021). Dado este contexto, “el teletrabajo pareciera ser una buena alternativa para responder a las extensas jornadas laborales, sin embargo, su incorporación ha sido relativamente lenta. Lo anterior, puede explicarse en parte por una cultura organizacional que se encuentra afianzada a la supervisión presencial” (Observatorio laboral, 2021).



Por lo anterior, el teletrabajo implica un nuevo paradigma de la gestión y desarrollo de las personas en el Estado, el cual debiese pasar del énfasis de la cultura del presentismo, a la de un trabajo basado en objetivos, con la finalidad de mejorar la productividad en base a la motivación y satisfacción laboral de las personas, así como también, la autonomía para organizar tiempos y por tanto, poder conciliar la vida laboral, familiar y personal (BID, 2021).

De acuerdo a lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información (TIC's), trabajando fuera del recinto del empleador. De esta manera, el trabajo a distancia considerado como una forma planificada de trabajo, - "la que se diseña, implementa y evalúa en el tiempo, con el apoyo de la Institución y sus funcionarios" - consiste en una forma de trabajo que permite el desempeño de la función "fuera de las instalaciones habituales de la organización, ya sea en el hogar o en otro lugar previamente acordado y validado por la Institución, a través del uso de tecnologías" (CSP, 2021).

Es importante señalar, que el teletrabajo considera "intensidad o frecuencia", lo cual significa que es posible desarrollarlo en una modalidad total o parcial, denominando también a esta última, como un régimen híbrido o mixto. La modalidad total implica que el teletrabajador se desempeña exclusivamente fuera de la oficina, mientras que el régimen mixto, combina trabajo presencial y a distancia, de manera que, el trabajador realiza un sistema de turnos, por ejemplo 4x1, es decir, que asiste cuatro días en forma presencial al lugar habitual de trabajo y uno de ellos, realiza trabajo a distancia (CSP, 2021).

El teletrabajo debería considerar algunos aspectos fundamentales, los cuales deberían estar normados, en función de proteger las condiciones laborales de las personas. De acuerdo a lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (2020), un acuerdo formal de teletrabajo debería considerar "Ubicación desde donde se realizará, jornada de trabajo, herramientas de comunicación que utilizarán, trabajo a realizar y mecanismos de supervisión" (CSP, 2021).

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Teletrabajo para Organizaciones Públicas en Chile (CSP, 2021), la normativa que se elaboró para la regulación de teletrabajo en los servicios públicos debería considerar los siguientes criterios:

- Debe ser de carácter voluntario y reversible, no existiendo obligatoriedad en el acuerdo y pudiendo poner fin en cualquier momento, en relación al pacto original.
- Establecer un acuerdo formal de la nueva relación laboral, entre la organización y el trabajador.
- Respetar la vida privada.
- Igualdad de derechos laborales, en relación a los trabajadores que se desempeñan en forma presencial.

- Resguardar la protección de la información.
- Regular sobre el equipo tecnológico computacional que utilizará el trabajador y; la seguridad y protección del mismo.
- Asegurar los derechos y condiciones de los trabajadores, resguardando los derechos colectivos y de representación de los funcionarios.
- Resguardar la salud y seguridad laboral.

#### **4. Oportunidades del teletrabajo para la Organización y los trabajadores**

Dependiendo de la perspectiva del observador, el teletrabajo podría ser visto como un sistema de trabajo con múltiples oportunidades y beneficios tanto para la organización, como para los trabajadores, teniendo en consideración “la naturaleza de la organización, sus funciones, sus contextos, su cultura, las características de las personas que lo componen, el diseño de la iniciativa de teletrabajo y la manera en la que se pone en práctica” (CSP, 2021).

En términos organizacionales, el teletrabajo podría permitir un proceso de modernización a la gestión pública, contribuyendo de esta manera a la eficiencia institucional. Además y basado en el principio de escasez de la economía y considerando que los recursos son limitados, la optimización de recursos sería bastante conveniente para los servicios públicos, teniendo en consideración que al no ocupar las instalaciones físicas, se reducirían los costos de los servicios básicos, papel, entre otros (CSP, 2021).

Otro punto relevante, refiere a impulsar una cultura organizacional basada en el trabajo por objetivos y resultados; cambiando de esta manera el paradigma de la presencialidad del sector público. Por otra parte, es posible destacar la atracción y retención del talento, además de poder mejorar el compromiso organizacional (CSP, 2021).

En relación a los trabajadores, uno de los beneficios más importantes “es que brinda oportunidades para gestionar las demandas de sus roles laborales y no laborales, reduciendo conflictos entre ambos” (Universidad de Chile, 2021), no obstante, existen resultados ambivalentes entre la relación del teletrabajo y la conciliación, ya que algunas “investigaciones han mostrado que la autonomía para gestionar tiempo y lugar de trabajo puede difuminar los límites entre lo laboral y lo familiar/personal, sobrecargando los roles” (Universidad de Chile, 2021).

Continuando con las ventajas del trabajo a distancia para las personas, es que existiría un ahorro de tiempo en desplazamientos, lo cual, facilitaría que las personas puedan dedicar mayor espacio a sus familias y/o actividades de ocio, fomentando la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y por tanto, la calidad de vida de los funcionarios. (CSP, 2021).

Cabe mencionar, que el teletrabajo puede generar mayor motivación en las personas, así como también disminuir el estrés, tanto en contextos laborales, como familiares (CSP, 2021). Por último, el sistema de teletrabajo “puede aumentar las posibilidades de desarrollo personal y generar mayor inclusión de personas con capacidades diferentes” (CSP, 2021).

## **5. Riesgos del teletrabajo para la Organización y los trabajadores**

El teletrabajo puede acarrear múltiples riesgos para la organización y los trabajadores, por lo cual, estos deben ser supervisados y monitoreados constantemente, de acuerdo a lo señalado en el Manual de Teletrabajo (CSP, 2021).

La etapa de planificación es primordial en este sistema de trabajo a distancia, por lo cual, si no se realiza una preparación adecuada, pudiese generar “una pérdida de la identidad organizacional o bien, del sentido de equipo” (CSP, 2021). Por lo anterior, es necesario que el equipo sea conducido por una jefatura capacitada y competente, para no generar, “segmentación entre los trabajadores presenciales y los teletrabajadores” (CSP, 2021). Es posible que las jefaturas puedan presentar “una resistencia al cambio y dificultades para adaptar su forma de gestionar en una modalidad para que no se está preparado (CSP, 2021).

Un riesgo significativo para la organización, podría recaer en la “falta de seguridad de la información, de protección de datos y de confidencialidad, debido a que el sistema institucional interno se ve más expuesto desde el hogar” (CSP, 2021).

En cuanto a los riesgos para los trabajadores, podría existir “dificultades en la integración y separación de espacios” de la vida laboral, familiar y personal, más aún, entre mujeres y hombres, debido a las brechas de género (CSP, 2021), lo cual, sobrecargaría los roles definidos. Además, “la falta de conciliación puede aparecer como extensión desmedida de la jornada laboral o constante preocupación por responder a responsabilidades del hogar durante el tiempo de trabajo” (Universidad de Chile, 2021).

De acuerdo a lo señalado, en el Policy Brief (2021), Tensiones del teletrabajo post pandemia, existe consenso dentro de la literatura, en donde se expone “que el teletrabajo tiende a extender las jornadas laborales” y por tanto, las personas “bajo esta modalidad suelen trabajar más horas que la media, generalmente por fuera de los contratos, sin pago adicional” (Universidad de Chile, 2021), repercutiendo de esta manera en la sobrecarga laboral (CSP, 2021).

Finalmente un riesgo no menor, recae en el aislamiento laboral, considerando “la falta de interacciones cara a cara y la pérdida de espacios informales para compartir con el equipo de trabajo”, considerando que las “relaciones virtuales con pares y jefaturas, no tienen la calidad de las relaciones presenciales” (Universidad de Chile, 2021).

## 6. Trabajo Remoto v/s teletrabajo

A continuación se expone un cuadro comparativo entre lo que implica un sistema de trabajo remoto v/s el teletrabajo.

	<b>Trabajo Remoto</b>	<b>Teletrabajo</b>
¿Cómo se denomina el sistema de trabajo?	Trabajo remoto, trabajo remoto de emergencia, trabajo a distancia.	Teletrabajo.
¿Cómo se denomina a la persona que desempeña el trabajo?	Trabajador, Funcionario, Colaborador.	Teletrabajador.
¿En qué consiste?	Modalidad de trabajo no presencial, establecida sobre un contexto de emergencia o situación inesperada, el que se va definiendo sobre la marcha.	Modalidad de trabajo no presencial, la cual es pactada entre las partes, que considera las siguientes etapas; Planificación, Diseño, Implementación y Evaluación.
¿En qué consiste la relación laboral?	No pactada y se aplica por decisión del empleador.	Requiere acuerdo formal entre las partes, es decir, entre la organización y el trabajador.
¿Existe regulación?	No cuenta con regulación legal específica.	Regulado actualmente solo para el sector privado.
¿Cómo se formaliza?	Se formaliza a través de una conversación con el trabajador.	Se formaliza a través de un contrato de trabajo.
¿Cuánto dura?	Se determina mientras dure la situación de emergencia. Es de carácter temporal.	Se determina por ambas partes, pudiendo ser temporal o indefinida.
¿Dónde se realiza el trabajo?	En su domicilio o en otro lugar.	Hogar del trabajador u otro lugar definido.
¿Cómo se efectúan las labores?	A través de medios informáticos.	A través de plataformas informáticas como parte de la estrategia institucional, existiendo digitalización de procesos.
¿Quién proporciona los elementos de trabajo (costos)?	No es exigible al empleador que asuma los gastos de la prestación de servicios.	El empleador debe financiar los gastos asociados a la prestación de servicios.

	<b>Trabajo Remoto</b>	<b>Teletrabajo</b>
¿Cómo evaluó el desempeño?	Reportes enviados a la jefatura u otras formas que se establezcan de palabra.	Vinculado a métricas de producción, calidad y oportunidad.
¿Quién determina los riesgos en materia de seguridad y salud laboral?	El empleador podría entregar recomendaciones, no obstante, el trabajador deberá comunicar los riesgos asociados al desempeño de su función.	El empleador entregará recomendaciones de higiene y seguridad; y determinará los riesgos en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

## **7. Experiencias internacionales y nacionales en el sector público**

De acuerdo a la revisión de la literatura, no existen muchas experiencias relacionadas a experiencias internacionales de teletrabajo en el sector público, ni tampoco existen estudios concluyentes sobre los efectos del teletrabajo a nivel gubernamental y de las personas, no obstante, es posible encontrar algunas investigaciones relacionadas a los efectos positivos del teletrabajo y como impacta éste en la calidad de vida, específicamente en el ámbito de la satisfacción laboral y en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Fuenzalida et al, 2022).

Dentro de las experiencias importantes en materia de teletrabajo, podemos destacar el caso de Estados Unidos, “donde un 36% de sus funcionarios declara teletrabajar total o parcialmente según la Encuesta Federal sobre las Perspectivas de Funcionarios del año 2017” (Fuenzalida et al, 2022), no obstante, a contar del año 2001, “mediante un acto administrativo, emergió la expansión del teletrabajo en el sector público”, con la finalidad de que las agencias americanas ofrecieran a sus trabajadores “oportunidades y condiciones de teletrabajo, sin que esto deteriorase su desempeño” (Fuenzalida et al, 2022).

Por otra parte y de acuerdo al “Reporte de Servicios del Estado 2016 - 2017”, el 19% de los funcionarios públicos australianos trabajan fuera de la oficina, mientras que un 47% de estos, declara “usar políticas laborales flexibles, tales como trabajar a tiempo parcial o contar con horario flexible” (Fuenzalida et al, 2022). La política pública australiana de teletrabajo inició el 2013, a través de un proyecto piloto, el cual se desarrolló “en siete agencias de diversas características presupuestarias, funciones, atribuciones y de locación” (Fuenzalida et al, 2022).

Con respecto al Reino Unido, el teletrabajo comenzó a regir en el año 2003, en primera instancia sólo para madres y padres, para luego, en el año 2014, extenderse a todos los funcionarios públicos (Soto et al, 2018).

En cuanto a América Latina, el referente corresponde a Colombia, ya que desde el 2008 ha impulsado el teletrabajo, tanto en el sector público, como privado. “Colombia cuenta con el diseño institucional necesario para la puesta en marcha y la operación del teletrabajo, incluyendo legislaciones específicas como la Ley N°1221, el Decreto N°884 y la Resolución N°2886, así como guías jurídicas, sanitarias y de derecho laboral” (Fuenzalida et al, 2022).

En Chile, a contar del 2020 se desarrolla una normativa para regular el trabajo a distancia en el sector privado (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2020), no obstante, “a la fecha no existe una política de este tipo para organismos del Estado” (Soto et al, 2018) y por tanto, la modalidad de trabajo a distancia depende actualmente de lo que disponga cada jefe superior de servicio.

En el sector público, el trabajo a distancia comenzó a ser implementado en el año 2017, con la experiencia piloto del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), comenzando con 17 funcionarios en modalidad de teletrabajo, por cuatro días a la semana, de acuerdo a lo que permitía el artículo 43° de la Ley N°20.971, “eximiéndose del control horario hasta el 10% del personal del servicio, quienes podrían realizar sus funciones fuera de las dependencias institucionales, mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s), dispuestos por dicho servicio” (Observatorio laboral, 2021).

A partir de la experiencia piloto del INAPI, “se observó que, en términos de productividad, no hubo impacto” (Observatorio laboral, 2021), no obstante, en la dimensión de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, se identificó que hubo “ahorro de tiempos de traslado y entregó la posibilidad de gestionar los tiempos de manera flexible”.

Además, se determinaron las condiciones necesarias que debía tener la Institución, para un adecuado sistema de trabajo a distancia, destacando “la definición clara de las funciones que pueden ser realizadas fuera de la oficina, la digitalización de los procesos, el desarrollo de habilidades TIC’s y la cultura digital entre los que realizaron teletrabajo” (Observatorio laboral, 2021).

El perfil de los trabajadores que se acogieron al sistema de teletrabajo, “en su mayoría fueron mujeres con hijos, respondiendo a la necesidad de una mayor capacidad para responder a responsabilidades familiares y personales” (Observatorio laboral, 2021). “Por otra parte, los resultados mostraron que los teletrabajadores deseaban mayor flexibilidad, mientras que las jefaturas buscaron una mayor estandarización en la modalidad de teletrabajo” (Observatorio laboral, 2021).

Desde el 2017 en adelante y antes de que se declarará la crisis sanitaria en el país, existían solamente cinco Instituciones Públicas que se encontraban impulsando el proceso de trabajo remoto, las cuales se encontraban en diferentes fases de desarrollo: casos pilotos o bien, programas con mayor antigüedad. Los servicios públicos mencionados son: Instituto Nacional de Estadísticas (INE); Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra), Contraloría General de la República (CGR) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

Actualmente son veinte las instituciones públicas que están habilitadas para establecer eximición de horario con restricción y así implementar formulas similares al teletrabajo del sector privado. Los servicios que pueden eximirse de horario e implementar un sistema asimilado al teletrabajo actualmente son: Instituto Nacional de Propiedad Industrial; Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género; Dirección de Compras y Contratación Pública; Superintendencia de Seguridad Social; Instituto Nacional de Estadísticas; Fondo de Solidaridad e Inversión Social; Comisión Nacional de Riego; Dirección Nacional del Servicio Civil; Superintendencia de Salud; Superintendencia de Pensiones; Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura; Contraloría General de la República; Servicio de Evaluación Ambiental; Fondo Nacional de Salud; Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo; Superintendencia de Electricidad y Combustibles; Corporación de Fomento de la Producción; Comisión para el Mercado Financiero; Fiscalía Nacional Económica y Servicio Electoral de Chile.

## CAPÍTULO III: CONTEXTO

### 1. Antecedentes Generales

La Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA), “en un servicio público descentralizado” (Dipres, 2021), con patrimonio propio, “sujeto a la supervigilancia del Ministerio de Defensa” (Dipres, 2021) en términos administrativos, mientras que en términos presupuestarios, depende del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo a lo señalado en el sitio web de CAPREDENA (2022), la misión institucional corresponde a “satisfacer los requerimientos y las necesidades de seguridad social de los usuarios, de forma proba, transparente, innovadora e inclusiva; a través del desarrollo y compromiso funcionario (2019 - 2022)”, mediante “la entrega eficiente y oportuna de servicios previsionales, financieros y de salud, a fin de constituirse en referente nacional de servicio público de seguridad social integral” (Dipres, 2021).

En cuanto a la visión institucional, refiere a consolidarse “como un organismo público de seguridad social de excelencia, considerando a las personas como el centro del quehacer; todo ello, cimentado en los pilares de inclusividad, transparencia y probidad (2019 - 2022)” (CAPREDENA, 2022).

En relación a los objetivos estratégicos de la Institución, podemos mencionar los siguientes (CAPREDENA, 2022):

- Desarrollar y aplicar un modelo de diseño de servicios, con foco en la innovación, que permita organizar las interacciones entre nuestros usuarios y la Institución, que agregue valor público a los servicios entregados y responda a las necesidades de estos.
- Agregar valor al trabajo de la Institución en el diseño y entrega de servicios, instaurando modelos de innovación que permitan incorporar mejoras en la gestión y en la satisfacción de sus usuarios.
- Cautelar la sustentabilidad y desarrollo de los Centros de Salud, implementando un nuevo modelo de gestión que permita brindar prestaciones de salud de calidad, en condiciones competitivas.
- Mejorar la calidad de vida de los funcionarios, los ambientes laborales, las oportunidades de desarrollo, mediante la construcción e implementación de un plan estratégico de gestión y desarrollo de personas con miras a aumentar el compromiso, el sentido de pertenencia y en consecuencia lograr mayor satisfacción por parte de los usuarios.
- Incrementar la descentralización de la gestión y de los procesos en el ámbito de la seguridad social, fomentando mejores canales de coordinación y comunicación al interior de la Institución y con los entes externos, con los cuales nos vinculamos en cumplimiento de nuestras funciones.



Dado lo anterior, CAPREDENA es la “encargada de la administración del sistema previsional de las Fuerzas Armadas” (Dipres, 2021), de acuerdo a lo establecido en la Ley N°18.948, Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas y además, por un conjunto de otras legislaciones complementarias.

Con respecto a los servicios previsionales que entrega CAPREDENA a las personas pertenecientes a las Fuerzas Armadas, son “el pago de pensiones y demás asignaciones que se decretan en conformidad a las leyes en favor del personal sometido a su régimen; el otorgamiento y/o pago de los beneficios que contempla la ley; y la recaudación, registro y administración de cotizaciones previsionales y de salud” (Dipres, 2021).

Además, según se señala en el Balance de Gestión Integral de CAPREDENA del año 2021, otorga servicios financieros, entre los cuales se destacan “diferentes tipos de préstamos y programas de asistencia del Fondo de Auxilio Social; créditos de salud y bonificaciones de salud del Fondo de Medicina Curativa y del Fondo Solidario”.

CAPREDENA cuenta con dos giros de negocio, el previsional el cual ya he mencionado y el de salud. Con respecto a este último, la Institución posee servicios de salud, “a través de su Red de Salud, compuesta por 4 centros, 2 de carácter hospitalario: La Florida y Limache y; 2 ambulatorios: Santiago y Valparaíso” (Dipres 2021), los cuales entregan “prestaciones médicas y dentales, además de los servicios complementarios de laboratorio clínico y farmacias” (Dipres, 2021).

Por otra parte, CAPREDENA administra una cartera de convenios con diversas entidades de salud, abierta a la ciudadanía, con la finalidad de contar con una mayor oferta de prestaciones de salud a los usuarios y público en general.

Con respecto a la dotación efectiva al 31 de diciembre de 2021, el área previsional de CAPREDENA cuenta con 504 funcionarios, distribuidos en: Casa Matriz (Santiago), Agencias Regionales (Iquique, Valparaíso, Talcahuano, Valdivia y Punta Arenas) y las Oficinas Regionales (Arica, Antofagasta, La Serena, Talca, Chillán, Temuco y Puerto Montt). En cuanto a la dotación de la Red Salud de Capredena, contamos a la misma fecha mencionada con 633 trabajadores/as (Dipres, 2021).

“Para el cumplimiento de sus funciones, CAPREDENA entre los años 2018 y 2021, administró en promedio M\$1.316.915.064.- para el Programa 01 y M\$24.060.779.- para el Programa 02 (asignados según Ley de Presupuestos), lo que representa el 10,18% del presupuesto promedio asignado al Ministerio del Trabajo y Previsión Social para el mismo período” (Dipres, 2021).

“Considerando los resultados de la gestión, el principal logro consistió en la capacidad de adaptarse a un contexto de crisis (estallido social y pandemia), a fin de dar continuidad a sus servicios y optimizar sus procesos de manera de responder a las necesidades de los/las usuarios/as. De acuerdo a lo dispuesto en el Balance de Gestión Integral del año 2020, el principal objetivo de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, fue entregar una experiencia de servicio de calidad e integral, por lo cual, durante el año mencionado se ofrecieron más de 1.200.000 atenciones presenciales, virtuales y telefónicas, ampliando la cantidad de trámites en línea de la página web (Dipres, 2020).

Evidencia de ello es el hecho de que los tiempos de tramitación de servicios previsionales (como el pago de pensiones de montepío, la tramitación del pago de desahucios, emisión de certificados de imposiciones, entre otros), en general mantuvieron su tendencia a disminuir; la oferta de trámites en línea alcanzó el 80% del total de trámites vigentes, lo que sumado a los esfuerzos institucionales para impartir cursos de herramientas digitales para pensionados, con el fin de acercarlos al uso y manejo de estas nuevas tecnologías, implicaron una baja en la cantidad de atenciones brindadas por los canales presenciales y telefónicos y el consecuente aumento de las atenciones por canales virtuales” (Dipres, 2021).

## **2. Pandemia y la llegada del trabajo remoto**

El 16 de marzo de 2020, se declara estado de excepción en Chile, con motivo del aumento de casos de COVID-19, por lo cual, hubo que tomar medidas para resguardar la salud de las personas y reducir la movilidad de las mismas. Por lo anterior, emanaron lineamientos del Ministerio de Salud y; del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, a fin de instaurar el trabajo remoto en las instituciones públicas, siempre y cuando, las funciones del cargo así lo permitiesen.

Dado lo anterior, el Jefe Superior de Servicio de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, tuvo que tomar decisiones en el corto plazo, a fin de establecer los lineamientos que regirían el desempeño de los funcionarios y el quehacer institucional de aquí en adelante (CAPREDENA, 2020).

Sin duda, la situación sanitaria que hubo que enfrentar, no tenía punto de comparación con otras situaciones personales y/o laborales, vividas con anterioridad, por lo cual, tomar decisiones oportunas y eficientes, no fue una tarea fácil para los directivos de CAPREDENA, convirtiéndose en un proceso de constante aprendizaje, a fin de buscar las formas más adecuadas para afrontar la pandemia (CAPREDENA, 2020).

Como en todo proceso de aprendizaje, se cometieron errores debido a la agilidad de las respuestas o decisiones que hubo que tomar, no obstante, lo más importante dentro de la gestión del servicio, de acuerdo a lo manifestado por el Vicepresidente Ejecutivo, en mensaje del 20 de abril de 2020, fue la “búsqueda de compatibilidad

del cumplimiento de objetivos, con el bienestar, salud e integridad de cada una las personas que trabajan en la Caja de Previsión de la Defensa Nacional” (CAPREDENA, 2020).

A medida que fue evolucionando la pandemia, CAPREDENA estableció lineamientos y definiciones, que fueron difundidas en forma oportuna y masiva, además de estar en concordancia con cada una de las directrices emanadas desde el Gobierno Central y la Autoridad Sanitaria, a fin de disminuir los niveles de incertidumbre, ansiedad e intranquilidad de los funcionarios, considerando que nos enfrentábamos a una situación desconocida (CAPREDENA, 2020).

Considerando que en la Institución se realizan múltiples funciones, de distinta naturaleza, la forma de organizar el trabajo requirió de flexibilidad, adaptación y aprendizaje, tanto de las jefaturas, como de los funcionarios, entendiendo además, que muchas de las personas podrían realizar trabajo a distancia, no obstante, muchas otras, debieron seguir asistiendo a sus labores (CAPREDENA, 2020).

Por lo anterior, desde el inicio de la pandemia, se establecieron las condiciones de riesgo que pudiesen afectar a las personas que trabajan en Capredena, eximiendo de esta forma la presencia física en las distintas dependencias del área previsional (Casa Matriz) y permitiendo efectuar trabajo remoto, previa presentación de una declaración jurada y antecedentes médicos que acreditaran dicha condición (CAPREDENA, 2020).

Además, también se eximieron de sus funciones presenciales, aquellos funcionarios que acreditaron una condición de riesgo para su salud física y que sus funciones no eran compatibles con el trabajo a distancia, los que fueron autorizados a no asistir presencialmente. Asimismo, se definieron todas las funciones que, sin ser desempeñadas por personas en condición de riesgo, pudiesen ser desarrolladas desde sus hogares y finalmente, se establecieron sistemas de trabajo semi presenciales, permitiendo que algunos días de la semana, se cumpliera el trabajo de manera remota (CAPREDENA, 2020).

Complementariamente, se amplió el horario flexible de ingreso a la Institución, se disminuyeron los días de atención presencial para los usuarios y se acortó la jornada laboral, para quienes les correspondía asistir a las oficinas. Todo ello, con un solo objetivo “Cuidarnos y cuidar a los usuarios, siguiendo con la prestación de servicios a la población”. Durante las semanas precedentes, con más o con menos personas en las oficinas, CAPREDENA siguió funcionando en pos del cumplimiento de los objetivos institucionales (CAPREDENA, 2020).

### **3. Condiciones para iniciar programa de trabajo remoto**

#### **3.1. Medidas Institucionales**

De acuerdo a las medidas institucionales, publicadas el 20 de abril de 2020, se estableció un Plan de Trabajo Especial, con modalidad de trabajo no presencial, para todos los funcionarios mayores de 65 años; funcionarias embarazadas; funcionarios con enfermedades crónicas, inmunodeprimidas o que mantuviesen un estado de salud frágil, como también, dirigido a quienes tuviesen hijos/as menores de 13 años y que carecieran de redes de apoyo y/o quienes tuviesen a su cuidado personas mayores o con condiciones de salud grave.

Todo lo anterior, debió ser certificado mediante una declaración jurada simple emitida por cada funcionario y entregada a la División de Gestión y Desarrollo de Personas, quien realizó el respectivo análisis e informó si la solicitud fue aceptada o no. En relación a los cargos o funciones para realización de trabajo remoto, se estableció que aquellos personas que, por su función, no puedan desarrollar el trabajo a distancia y se encuentren en los grupos de riesgo, estarán eximidos de desarrollar el trabajo de manera presencial (CAPREDENA, 2020).

Con respecto a la planificación del trabajo, esta se encontró a cargo de las respectivas jefaturas de áreas, en coordinación con la División de Gestión y Desarrollo de Personas, quienes debieron organizar la presencia de los funcionarios en forma gradual y regulada, protegiendo la salud y el bienestar de los mismos, asegurando de esta manera, la debida distancia social, evitando un número excesivo de personas, de acuerdo al espacio de trabajo y resguardando la continuidad operacional.

Además, la Jefatura Superior del Servicio determinó ciertas excepcionalidades a aplicar, pudiendo adoptar medidas tendientes a eximir a algunas personas de cumplir con la jornada de trabajo presencial o semipresencial, contemplando situaciones particulares, que se enmarquen en los criterios definidos por el Ministerio de Salud.

Otra de las medidas tomadas por el servicio, fue ampliar el horario flexible de ingreso dispuesto inicialmente (07:30 a 09:30 horas), considerando el ingreso desde las 07:00 y finalizando a las 10:00 horas, siempre y cuando, que la naturaleza de las funciones lo permitiese, a fin de no exponerse en los horarios punta del transporte público.

En un comienzo se instauró que el horario de salida sería a contar de las 14:00 horas, desde las dependencias institucionales, no obstante, desde la semana del 27 de abril de 2020 y en el marco de la naturaleza de las funciones de cada persona y de ciertas características del servicio: esencialidad, continuidad y temporalidad de las mismas; así como de las metas a cumplir, cada jefatura pudo organizar la salida de los edificios institucionales, a partir de las 15:30 horas.

Con respecto a la atención de público en Casa Matriz, se definió a mediados de abril de 2020, que esta ya no se realizaría de lunes a viernes, como era lo habitual, sino que se efectuaría solamente los días martes y jueves, en horario de 09:00 a 13:00 horas, mientras que los primeros días de mayo 2020, se definió que de ahora en adelante, la atención de público sería los días lunes, miércoles y viernes, en el horario normal de 09:00 a 14:00 horas.

En cuanto a las medidas sanitarias instauradas, se definió que el ingreso a las dependencias de la Institución (Casa Matriz), sería siempre con el debido uso de la mascarilla – sea industrial o artesanal. Además, en las oficinas o espacios donde trabajaran más de 10 personas y no se pudiese mantener la distancia social, el uso de mascarilla sería obligatorio, al igual que en los espacios comunes y ascensores.

La Institución proveyó de suficientes Elementos de Protección Personal (EPP), a fin de resguardar la salud y seguridad de los funcionarios, no obstante, igualmente se realizaron llamados a la responsabilidad, prudencia y cuidado de éstos, considerando que el stock de EPP eran de carácter limitado y además, existían grandes complejidades para la adquisición, por los tiempos de reposición y el contexto de austeridad del gasto público. Además, otras de las medidas de autocuidado fue tomar la temperatura al ingreso de las dependencias de Casa Matriz, tanto de los funcionarios, como de los usuarios.

### **3.2. Rol de las jefaturas**

Si bien, CAPREDENA ha invertido constatemente en la formación de sus jefaturas, con sesiones de coaching, cursos de capacitación en habilidades directivas o actualmente potenciando el programa de mujeres líderes, no existe un modelo de liderazgo arraigado y compartido para ejercer el liderazgo, por lo cual, cada persona ejerce este rol desde su propio constructo y criterio.

En términos generales, las jefaturas de la Institución funcionan adecuadamente, no obstante, en el periodo de pandemia tuvieron que enfrentarse a una experiencia completamente nueva, de la cual no fueron preparadas para ello, por lo cual, no contaban con las herramientas para conducir a los equipos de trabajo. En CAPREDENA, las jefaturas más allá de que hayan sido capacitadas en habilidades directivas, se han forjado en la práctica, por lo cual, su forma de liderar puede contener buenas o malas prácticas, que se siguen repitiendo a lo largo de los años, además de considerar que CAPREDENA tiene un sentido de la jerarquía muy importante, por lo cual, las jefaturas son muy demandantes de instrucciones, con un bajo nivel de autonomía y toma de decisiones.

Por lo anteriormente descrito, en el periodo 2020 – 2021, las jefaturas siguieron exclusivamente los lineamientos entregados por el jefe superior del servicio, enfocándose básicamente en ejercer el rol de liderazgo en pos de cumplir con las metas propuestas, sin considerar, las características personales y grupales del

equipo de trabajo, lo cual, en algunos casos tuvo efectos nocivos en la calidad de vida de las personas.

Los lineamientos entregados estaban solamente relacionados a resguardar la distancia social, como también a solicitar los elementos de protección personal e informar las situaciones de riesgo del personal a su cargo.

En relación a los cargos o funciones para realización de trabajo remoto, se estableció que aquellos personas que, por su función, no pudiesen desarrollar trabajo a distancia y se encontraran en los grupos de riesgo, estarían eximidos de desarrollar el trabajo de manera presencial (CAPREDENA, 2020).

Por otra parte, se definió que todas las personas que cumplan funciones de jefatura o se encuentren subrogando a los titulares – División, Departamento, Subdepartamento y/o Unidad -, debiesen asistir presencialmente a las oficinas, salvo que se encuentren dentro de los grupos de riesgos definidos en los párrafos anteriores (CAPREDENA, 2020).

### **3.3. Recursos: Infraestructura tecnológica; Soporte TIC's, Seguridad de la Información**

Considerando que el trabajo remoto fue implementado abruptamente, debido al contexto de pandemia, no hubo recursos financieros involucrados, más aún lo dispuesto en el Oficio Circular N°15 del 09 de abril de 2020: "Instructivo sobre austeridad y eficiencia en el uso de los recursos públicos durante la emergencia sanitaria, producto del virus COVID-19", el que señalaba en el punto 10 "Respecto de compras de computadores, equipos y servicios de telefonía celular: A contar de esta fecha, se suspenderán las autorizaciones para adquirir toda clase de computadores, equipos y servicios de telefonía móvil o banda ancha móvil, limitándose únicamente a los estrictamente necesarios para enfrentar la emergencia y a los indispensables para el funcionamiento del servicio".

Dado lo anterior, cada funcionario debió poner a disposición la infraestructura tecnológica para poder desempeñar sus funciones, es decir: contar con al menos computador y otros elementos, tales como: teclado, mouse, elementos ergonómicos, silla, internet y plataforma para reuniones virtuales.

Por su parte, la Institución gestionó para algunas personas la firma digital y además facilitó a través de un número fijo y de celular, soporte de la Mesa de Ayuda, proporcionado por la División de Tecnologías de la Información. El acceso a la plataforma de escritorio remoto, solamente fue para algunos funcionarios, debido a que eran limitados y además, los equipos debían cumplir con una serie de características digitales y que resguardaran la seguridad de la información.

### 3.4. Sistema de monitoreo de reportabilidad para Gestión y Desarrollo de Personas

La información que se presenta en este apartado corresponde al Informe del Sistema de monitoreo de reportabilidad para Gestión y Desarrollo de Personas, exigido por la Dirección Nacional del Servicio Civil, de acuerdo al Formulario N°3: Seguimiento de servicios disponibles presenciales y de personas en trabajo remoto y presencial en emergencia sanitaria COVID-19, el cual contiene datos al 11 de febrero de 2022, a nivel nacional, en que simplifica el monitoreo de dos aspectos de los servicios públicos, durante el tiempo de emergencia sanitaria:

1. Información de oficinas de atención a público y oficinas de partes abiertas con atención presencial.
2. Personas sujetas a trabajo remoto v/s presencial; y sus respectivas modalidades. Si bien, esta investigación esta contextualizada en la Casa Matriz de CAPREDENA, resulta interesante conocer los datos reportados a nivel nacional. A continuación del detalle:

1. Oficinas de partes	Nº
Nº total de oficinas de partes a nivel país.	2
Nº de oficinas de parte funcionando presencialmente.	2
% de oficinas de parte funcionando presencialmente.	100%

2. Oficinas de atención a público	Nº
Nº total de sucursales de atención de público a nivel país.	16
Nº de sucursales funcionando presencialmente.	16
% de sucursales funcionando presencialmente.	100%
Nº semanal de horas de apertura a público de una sucursal promedio, antes de la pandemia.	5
Nº semanal de horas de apertura a público de una sucursal promedio, actualmente.	4
Horarios de atención: Porcentaje de horas operativas de las sucursales de la semana.	80%
Nº de funcionarios trabajando presencialmente en forma simultánea en una sucursal promedio, antes de la pandemia.	544
Nº de funcionarios trabajando presencialmente en forma simultánea en una sucursal promedio, actualmente.	309
Personal de atención: % de funcionarios operativos presenciales.	56,8%

3. Medidas sanitarias	Nº total sucursales	Nº de sucursales que cumplen con cada medida	% de cumplimiento de medidas
Disposición de solución de alcohol gel permanentemente para funcionarios y usuarios.	16	16	100%
Disposición de equipamiento de protección personal para funcionarios.	16	16	100%
Medición de temperatura al ingreso de sucursales.	16	16	100%
Medidas para asegurar distanciamiento social en filas de atención de usuarios.	16	16	100%
Medidas para asegurar el distanciamiento social dentro de las sucursales.	16	16	100%
Uso de mascarillas.	16	16	100%
Ventilación de espacios.	16	16	100%
Limpieza frecuente de superficies.	16	16	100%

4. Número de personas sujetas a trabajo remoto v/s personas trabajando presencialmente respecto al total disponible	Nº
Total de personas en trabajo remoto (grupos de riesgo + casos especiales).	16
Total de personas en trabajo presencial (permanentes, turnos, otros: licencias, vacaciones, permisos).	528
Total personas disponibles (dotación + honorario permanentes con jornada completa)	544
% actual de personas en trabajo remoto (grupos de riesgo + casos especiales) respecto al total disponible.	2,94%
% actual de personas en trabajo presencial (permanentes, turnos, otros: licencias, vacaciones, permisos) respecto al total disponible	97,06%
% Total	100%

5. Detalle de número actual de personas en trabajo remoto (grupos de riesgo + casos especiales)	Nº
Nº de personas que pertenecen a grupos de riesgo.	16
Nº de personas que pertenecen a "Casos especiales".	0
Total de personas en trabajo remoto (grupo de riesgo + casos especiales).	16

6. Detalle de personas sujetas a trabajo presencial	Nº
Nº actual de personas en trabajo presencial permanente.	314
Nº actual de personas en trabajo presencial en turnos.	150
Otros: Número de personas con licencias médicas, vacaciones, permisos u otros.	64
Total de personas en trabajo presencial (permanentes, turnos, otros: licencias, vacaciones, permisos).	528



## CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO

### 4.1 Aproximación General

Una de las primeras aproximaciones para la realización del trabajo de campo, surgió desde el planteamiento del problema, en donde se abordaron los casos de interés, asociada a la experiencia del trabajo remoto, de los actores claves del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, por lo cual, la investigadora se planteó ¿Qué casos son de interés para la presente investigación y dónde es posible encontrarlos? (Hernández et. Al, 2014).

Dado lo anterior, se contactó a actores claves del área previsional (Casa Matriz) de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, que se desempeñaban en la Región Metropolitana, a fin de tener mayor accesibilidad a las personas y que realizaron trabajo remoto durante el periodo 2020 - 2021 o bien, su rol estuvo directamente relacionado con esta modalidad de trabajo.

Se les planteó a los entrevistados, que la participación en dichas entrevistas sería de carácter voluntaria y que la información recopilada se trabajaría con absoluta confidencialidad, por lo cual y a quienes estuvieron de acuerdo, se les solicitó firmar un consentimiento informado.

La muestra estuvo compuesta por 10 actores claves, los cuales estuvieron involucrados en la realización del trabajo remoto del periodo 2020 – 2021, del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional.

Para mayor comprensión de la muestra obtenida, se elaboró la siguiente tabla:

Entrevistas	Edad	Función	Cargo
E1	46	Alto Directivo Público	Jefatura División
E2	50	Alto Directivo Público	Jefatura División
E3	58	Jefatura Departamento	Jefatura Departamento
E4	58	Jefatura Departamento	Jefatura Departamento
E5	38	Profesional	Administrador Sistema Informático
E6	33	Profesional	Analista
E7	34	Técnico	Asistente
E8	46	Representante Asociación	Tesorera Nacional
E9	52	Representante Asociación	Secretario Nacional
E10	53	Representante ANEF	Vicepresidente de Comunicaciones

Con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de la información, se realizaron entrevistas semiestructuradas, de carácter individual, las cuales permitieron conocer la experiencia de la realización del trabajo remoto. Por lo anterior, se confeccionaron 2 pautas de entrevistas, para los distintos actores claves seleccionados, los que fueron elegidos bajo el criterio de que estas personas pertenecen áreas estratégicas del servicio.

Para la tabulación de la información, se realizó análisis temático, en base a las respuestas obtenidas, abordando en términos generales los siguientes aspectos:

- Experiencia ante la realización del trabajo remoto, durante el período 2020-2021.
- Caracterización del trabajo remoto, durante el período 2020-2021.
- Facilitadores y obstaculizadores del trabajo remoto, durante el período 2020-2021.
- Fortalezas y debilidades de la gestión institucional, durante el período 2020-2021.

#### **4.2. Hallazgo de la realización del trabajo remoto, durante el período 2020-2021.**

De acuerdo a las entrevistas realizadas, los actores claves de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, expusieron su experiencia durante el período 2020 - 2021, de acuerdo a la perspectiva de la realización del trabajo remoto, en donde su pudieron relevar los siguientes contenidos del análisis realizado.

- **Experiencia ante la realización del trabajo remoto, durante el período 2020-2021.**

Con respecto a la experiencia ante la realización del trabajo remoto, durante el período 2020 - 2021, se pudo recoger de los entrevistados que para los Altos Directivos Públicos fue una experiencia nueva y diversa, que cumplió con los objetivos de sacar adelante el trabajo y cumplir con los plazos estipulados, destacando que para ciertas áreas de la Institución, como la División de Gestión y Desarrollo de Personas, División de Planificación y Desarrollo; y División de Tecnologías de la Información, fue mucho más fácil llevar a cabo el trabajo, dada las características de las funciones a realizar, sobre todo en aquellos casos, que el trabajo se encontraba organizado en base a cumplimiento de objetivos.

E1: “Es compleja evaluar la experiencia en términos generales, mira si fue una buena experiencia o fue mala experiencia, ya que era algo completamente nuevo... Entonces por eso que yo era muy renuente a que en los comités ejecutivos lo evaluaran, si funcionaba bien o funcionaba mal, porque estaba funcionando de forma muy diversa dependiendo de los equipos de trabajo”.

E2: “...es más fácil de organizar y distribuir el trabajo con menos funcionarios. Hay otras divisiones que es mucho más complejo, porque son mucha gente, pero bien, porque habían funciones que ya estaban bien definidas. Sus tareas también. Y en general trabajan todos por producto ya su calendario anual”.

No así, fue el caso de la División de Operaciones y; de la División de Administración y Finanzas, en donde por la complejidad y características de las funciones, documentación física en original con resguardo de confidencialidad y rol que desempeñaban las personas, se hizo más compleja la realización del trabajo remoto, lo que fue informado por las jefaturas intermedias, quienes expusieron que fue bastante crítico y agotador organizar el trabajo, ya que no se contaba con la experiencia del trabajo desde casa, así como también, que se perdió la dinámica de relacionarse con los pares y jefaturas. Además, en el período mencionado el escenario fue completamente distinto, debido al confinamiento y el miedo existente al contagio de COVID-19.

Sin duda, la realización del trabajo remoto fue mucho más exigente para las jefaturas intermedias y personas del estamento profesional y técnico, no así para los cargos administrativos y auxiliares, ya que por la naturaleza de sus funciones, en un comienzo solamente se les solicitó que se encontraran disponibles, en caso de que fueran requeridos.

E3: “Al principio fue bastante crítico el funcionamiento de la modalidad de trabajo remoto o híbrido, porque no teníamos la experiencia de trabajar con gente desde su casa y en el caso nuestro, teníamos la dificultad adicional que se manipulan muchos documentos físicos originales que tienen cierto resguardo de privacidad”.

E4: “El concepto era distinto, producto de la emergencia sanitaria. Ahí lo que se buscó privilegiar era precisamente que las personas no estuvieran en forma cercana o con la posibilidad de que se contagiaran. Por lo tanto, ahí fue una mirada un poco menos estricta respecto de la posibilidad de trabajo. A qué me refiero? Por ejemplo, se dejó que las personas que no cumplían el requisito de tener trabajo real como los Estafeta, los auxiliares estuvieran haciendo turnos o teletrabajo, pero por un tema de la de seguridad...Lo que se les pidió a ese tipo de personas que no podían desarrollar trabajo a distancia real, era de que en caso de emergencia o necesidad estuvieran atentos o estuvieran disponibles, es decir, si se requería llamarlos, que ellos contestaran el teléfono e contestaran las preguntas, o que en en casos más extremos pudieran venir”.

Antes de la pandemia, en la Institución solamente se usaba VPN “Escritorio remoto”, en el área de operaciones, para aquellos cargos críticos que se encargaban del proceso de pago de pensiones, por lo cual, el negocio de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional no se vió afectado, en cuanto a la entrega de servicios a los usuarios, no obstante y debido a qué el trabajo remoto se hizo permanente por dos años aproximadamente, si hubo algunos contratiempos, en cuanto a las coordinaciones con el equipo de trabajo.

E5: “No me costó acostumbrarme, porque nosotros veníamos trabajando con VPN del 2017, de diciembre del 2017, ya que era para el tema de que como nosotros, cuando corremos el proceso de pago pensiones, que es lo que estamos ahora. Para no quedarnos hasta tarde y en dependencia de Capredena o por temas de colación el trayecto y eso. Entonces se planteó este tema de la VPN y nosotros veníamos trabajando de ahí....Quizás coordinación, si problemas de coordinación, pero todo eso se ha ido acomodando hasta ahora”.

Sin duda, se puede apreciar en el discurso de los actores claves, que más allá de la carga laboral existente en cada área de trabajo, la incertidumbre que se vivió en ese entonces, afectó la salud mental y física de las personas, más aún en el caso de que las jefaturas no tuviesen la expertiz para liderar equipos 100% remotos o híbridos, en donde se rigidizó de cierta manera el rol de algunas jefaturas, las cuales, siguieron aplicando los mismos estilos de liderazgo que se utilizaban en forma presencial, lo que sin duda, afectó la forma de trabajar de las personas; así como de conciliar su vida laboral, familiar y personal.

E6: “...fue algo que se hizo sobre la marcha, como la Caja estaba en pañales respecto al tema del trabajo a distancia o teletrabajo y por ende también al hacerse sobre la marcha hay cosas que se van corrigiendo en el camino...Pero yo creo que habían temas culturales de los liderazgos también...Yo creo que jugaban en contra, la forma de trabajar que uno utilizaba habitualmente, que trató de llevarla tal cual a la casa, entonces no calzaba”.

E7: “...un poco reticente, porque era algo nuevo y después como que uno se va adaptando, pero igual. No sé si es de todo mi gusto porque finalmente la casa, como que siento que se trabaja más...quizás como la jefatura de ese entonces...a lo mejor no supe poner límites en ese sentido y me quedaba más de lo que debía quedarme trabajando. Entonces sí sentía que trabajaba muchas más horas y era más agotador que estar en la oficina”.

En relación a la percepción de los dirigentes de asociaciones de funcionarios, en general, relevan que fue una experiencia compleja y agotadora, ya que los funcionarios de la Institución se vieron afectados física y mentalmente, considerando el aislamiento laboral obligado que tuvieron que afrontar, además de tener que lidiar no solamente con la nueva forma de trabajo, sino también, con las personas que tenían a cargo niños, adultos mayores o bien, que simplemente no podía acceder a la realización de trabajo remoto, por las características de su función, como lo es la atención de público.

E8: “No fue una experiencia muy buena, fue una experiencia agotadora, tanto física como mental para cada uno. Les afectó la parte de socializar...la encontraron bastante cruda, porque se sintieron, a ver, como solos no. Al no poder compartir, no poder socializar con sus compañeros, con sus pares, no fue buena, o sea, no que el 100%, pero sí la mayoría dijo que no había sido una experiencia muy buena trabajar a distancia por ese motivo”.

E9: “...fue duro implementarlo, porque por un lado había que revisar no solamente aquellas cosas o factores que se pedían. Digamos que era como que tuvieras niños menores de edad, como que tuvieras personas a tu cargo, digamos que eran adultos mayores, dependientes de uno, etcétera, sino que también había que ver que había personas que no tenían las facilidades para hacer este teletrabajo porque su calidad contractual o su trabajo lo impedía, que era atención de público o porque manejaban documentación confidencial que era complicado sacarla. Entonces ahí, nos costó un poco que las autoridades le dieran la facilidad a algunas personas”.

Si bien, se conocían algunas experiencias de otros servicios públicos que habían hecho proyectos pilotos, la realización del trabajo remoto de emergencia, fue algo que se instaló inesperadamente y sobre la marcha, sin tener mayores precedentes en el sector público y en menor medida, en el sector privado. Por lo anterior, la función de la Asociación Nacional de Funcionarios fue clave, quien tuvo que tomar un rol mediador frente al gobierno de turno, a fin de poder cumplir con la presencialidad requerida y por lo tanto, poder entregar continuidad de los servicios a la ciudadanía, mientras que por otra parte, tuvieron que exigir las condiciones mínimas para que los funcionarios públicos pudiesen trabajar seguros, resguardando la salud de las personas.

E10: “ En principio fue una experiencia que como no se conocía para nada, no había precedente. Lo único precedentes que teníamos son de un par de servicios públicos que tienen teletrabajo, la INAPI, por ejemplo, entre otros, pero del resto nada. ...Entonces ahí está como difícil lidiar con eso y con aquellos roles que son del Estado y que son sí o sí presenciales que requerían la presencialidad precisamente por lo que estaba pasando. Entonces, claro, al principio fue difícil porque todo el mundo quería estar en la casa, todo el mundo quería cuidarse y se entendía que así fuera, pero igual la ANEF tuvo que jugar un rol ahí mediador...a raíz de ahí salieron muchas cosas que no se conocían antes o no se manejaban con tanta facilidad. Digitalizar más las cosas, más los procedimientos, más los trámites de la ciudadanía, por un lado, y también entregar condiciones de higiene. En los lugares públicos y en los lugares que se trabajaba presencial. Entonces hubo que por un lado obligar entre comillas o presionar al gobierno de turno para que entregara esas condiciones y por otro lado, también a los mismos trabajadores y trabajadoras desde el rol que se cumplía y la importancia de ese rol con la ciudadanía. Tampoco podíamos abandonar a la gente y irnos

todos para la casa asustados por la pandemia, sino que también había que enfrentarla desde ese rol que se cumple”.

➤ **Caracterización del trabajo remoto, durante el período 2020 - 2021.**

Con respecto a la caracterización del trabajo remoto, durante el período 2020 – 2021, en el área previsional (Casa Matriz), de acuerdo a lo relevado por los actores claves, la mayoría de las personas realizaron el trabajo a distancia desde sus hogares en la Región Metropolitana, mientras que un número minoritario lo realizó fuera de la región, no obstante, el servicio no cuenta con datos empíricos sobre este aspecto.

En relación al espacio físico que ocupaban dentro de su hogar, tampoco se cuenta con información fidedigna, no obstante y considerando que se realizaban reuniones por la plataforma Zoom, las personas entrevistadas mencionaron que habían observado que los funcionarios trabajaban desde distintos espacios de su hogar: living, comedor, pieza, terraza, entre otros y muy pocas personas contaban con un espacio propio destinado a oficina dentro de su hogar, lo cual tiene mucha relación con que la realización del trabajo remoto fue sorpresivo y abrupto, además de no tener la cultura de trabajar desde el hogar.

E1: “Tuvimos varios casos personas que se fueron de la región. Y de hecho decían no, es que yo ahora estoy en tal lado y aquí en mi pueblo no hay internet...Y nunca indagamos más allá era de donde? Dentro de qué recinto o en qué habitación se ponían a trabajar, si trabajaban acostados o si trabajaban en el escritorio, o en la mesa del comedor...Entonces, claro, habían trabajadores y trabajadoras que en el comedor se iban turnando con los computadores, lleno de alargadores para enchufar los notebooks...Los notebook´s no estaban pensados con que cumplieran estándares que te pide ciberseguridad o cuestiones por el estilo”

E2: “Trabajaban desde su domicilio particular...algunos una oficina como habilitada para eso, otro desde donde se pudieran sentar con conexión, me imagino living, en la mesa del comedor, algún escritorio”.

E3: “Trabajaban desde su domicilio...los que tuvieron acceso VPN, fueron aquellas personas...por lo que pude ver en algunos zoom que tuve eventualmente con ellos, habían desde habitaciones, comedores, terrazas, cada uno ahí elegía el espacio más tranquilo, que tampoco fue fácil para nadie montar el lugar de trabajo en la casa...Mobiliario normal de casa. Y esa es una buena pregunta, porque no eran los adecuados para estar muchas horas. Por ejemplo, en la mesa del comedor es para estar un rato, pero no para estar todo el día ahí trabajando. Y aparte que también interfieren en la vida normal de una familia”,

E4: "...las veces que me tocó hacer reuniones zoom, vi que las personas lo hacían de distintas lugares de su domicilio, terraza, dormitorios, living, cocina...lo hacían de su domicilio principal, sí y acá en la Región Metropolitana...solo en un caso hubo un par de personas que estuvieron fuera de Santiago, pero se contactaron igual por Zoom"

Con respecto a los implementos ergonómicos utilizados para la realización de trabajo remoto, se entregaron a los funcionarios apoya muñecas y pad mouse, facilitados a través de la mutual adscrita, no obstante, la entrega de las sillas de escritorio fue un proceso mucha más lento, que necesito varias autorizaciones dentro del servicio, incluso de la intervención de las asociaciones de funcionarios, entregando la primera silla, a los cuatro meses de haber comenzado la pandemia, lo cual fue destinado a muy pocas personas del servicio.

E1: "Recogiendo algunas consultas y ahí empezamos a repartir sillas ahí, pero muy restringidamente...Pasaron como unos cuatro meses, porque hubo que convencer a mucha gente. Lo clásico lo conseguimos con la Mutual y se repartieron, apoya muñecas...Entonces por eso que las autorizaciones eran muy muy muy restringida..."

E2: "todos los elementos como de protección básico que se los entregamos de ahora mismo, ya sea un set de lo que entrega la mutual, ya como para las muñecas, el mouse también y eso, pero de ahí a que tengan alza pantalla".

Los equipos computacionales para trabajar, eran mayoritariamente de los funcionarios y en algunos casos particulares se entregaron equipos portátiles, los que fueron repartidos luego de un largo tiempo. En algunos casos y dependiendo de las características del computador de cada persona, se habilitó la impresión remoto.

En relación a las herramientas tecnológicas o plataformas virtuales, la Institución no estableció una en particular, más allá de la que se usa formalmente, como lo es el correo electrónico, no obstante, algunos equipos de trabajo probaron el uso del Slack, Whatsapp, entre otras. Posteriormente, la Institución compro cuentas de Zoom ilimitadas, pero restringidas a una por división.

E1: "Acá en la división empezamos a practicar con distintas plataformas...a uno le hablaban por Slack, el correo, el Whatsapp...Claro, lo que pasa es que la institución no fijó una, claro. Con el tiempo nos pagaron cuentas de zoom ya que era como una por división".

E2: "todos los elementos como de protección básico que se los entregamos ahora mismo, ya sea un set de lo que entrega la mutual, ya como para las muñecas, el mouse también y eso, pero de ahí a que tengan alza pantalla... Yo creo que trabajaban todos con con su notebook, ya no habían como

pantalla más grande cosas...Las herramientas tecnológicas fueron correo electrónico, vía whatsapp y reuniones de zoom...

E3: "...a la gente que le llevaron el computador, me imagino teclado, mouse. Lo que sí se implementó fue con algunos usuarios más avanzados que tenían equipos propios, por ejemplo la modalidad de impresión remota".

E3: "Por transparencia, el correo electrónico, y en algunos casos, cuando repartía documentación, el teléfono".

E4...En algunos casos muy específicos, se autorizó que las personas fueran con sillas, que nosotros las prohibimos...con sillas nuestras...cumplían con el tema de Ergonomía, pero el resto era con con con recursos propios...mayoritariamente con recursos propios...Se hizo un esfuerzo y a través de DTI se le se le prestaron equipo...Las herramientas tecnológicas que se utilizaron principalmente celular, llamadas telefónicas y reuniones vía zoom...Las áreas de contabilidad, finanzas, presupuesto totalmente satisfactorio, porque ahí, era era fácil comprobarlo porque, en definitiva, un estado, un cierre mensual, un estado anual o lo que fuera, era palpable, cierto, se notaba que se se podía tener resultados, o sea, se logra el objetivo, en otro caso, como en el caso de secretarías, auxiliares y todo lo demás, no fue más, una cosa de común acuerdo de que ellos tuvieran a distancia nomás. Pero insisto, para protección de ellos mismos...Un día tuvimos problemas de comunicaciones con las VPN que no estaban funcionando. Hubo equipos que estando acá en Casa Matriz que se bloquearon, se cerraron...Hubo que pedir la colaboración de un par de personas que pudieran venir, cierto, un fin de semana incluso, y también en coordinación con DTI, se logró restablecer los equipos, desbloquearlos, volver a conectarlos y continuar con el trabajo. Todo eso se hizo entre sábado y domingo".

➤ **Facilitadores y obstaculizadores del trabajo remoto, durante el período 2020-2021.**

En cuanto a los facilitadores y obstaculizadores del trabajo remoto, los actores claves reportaron como aspectos positivos la autonomía de algunos equipos de trabajo, sobre todo en aquellos cargos profesionales y que trabajan por objetivos, además de la colaboración de los compañeros de trabajo, ya que sin estos no hubiese sido posible el desempeño de la función, más aún, de los que no contaban con la herramienta de escritorio remoto. Otro aspecto relevante, fue la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, ya que eliminó los tiempos destinados a movilización, mientras que por otra parte, permitió el cuidado de los niños y adultos mayores, como también, el compartir con la familia.



E2: "...la disposición de del equipo de proveerse de sus propias herramientas para trabajar lo mejor posible. Ese es un facilitador, otro facilitador del equipo es que son bien autónomos para su trabajo y está como clarito lo que tienes que hacer. Entonces lo pueden hacer en cualquier lugar, todo el tipo de trabajo, igual por las funciones".

E7: "Lo que facilitó, yo creo que la colaboración de los compañeros, más que nada de mi coordinadora de selección, que con quien trabajaba, como más directamente y los demás igual si yo necesitaba algo también estaban disponibles, pero yo creo que fue eso, más que nada porque como te decía, así, sin VPN y sin un computador. Bueno, era difícil, sin sin la colaboración de los compañeros no habría podido...Lo mismo que te decía, no tenía el aparato tecnológico necesario. Tal vez una silla ergonómica. El control que había en ese entonces, porque como que no me hacía sentir. Sentía que dudaba en el fondo del trabajo que uno hacía entonces, el hecho de estar mandando reportes diarios, eso tan tampoco me me agradaba".

E7: "Entonces como que por una parte mi jefatura me decía muéstrate, pero por otro lado no tenía como mostrarme porque estaba como súper oculta y como claro que el trabajo era súper poco visible, porque lo que se ve después para fuera es el producto final y no lo que lo que hace cada persona".

E7: "En mi caso particular sí, podría decir que sí, porque justo coincidió con que yo estaba estudiando. Entonces, por una parte yo estaba conectada, no sé, 12 horas al computador, porque terminaba la jornada laboral y después seguía estudiando y a veces después seguía trabajando, pero por eso fue como la parte mala, pero la parte buena era que me ahorré todos los trayectos de ir y de venir acá a la oficina, después ir al instituto, después llegar muy tarde a la casa. Todo eso me lo ahorre. Entonces, eso sí, concilió bastante".

Mientras que los obstaculizadores estuvieron mayoritariamente en uso de recursos tecnológicos y ergonómicos, lo que repercutió en la salud física y mental de las personas. Además, se mencionó que los tiempos de trabajo aumentaron, extendiéndose la jornada laboral incluso a 12 horas, mientras que por otra parte, algunas de las jefaturas no respetaron los tiempos de desconexión digital, por lo cual, hubo límites difusos entre el trabajo y el tiempo libre.

E7: "Física, porque como te decía, mi estación de trabajo estaba en el dormitorio. Entonces para poder moverme, trabajaba y me iba como entre la silla y la cama, la silla y la cama. Y obviamente no es la mejor posición. Entonces mi espalda lo sufrió y mental igual porque la carga laboral era mucha en las horas de trabajo, eran largas, me despertaba muy temprano a veces y terminábamos muy tarde y había que cumplir con todo. No importaba, nada más había que cumplir. Entonces sí había una presión. También hay

una presión como extra, todavía la siento un poco cuando trabajo a distancia, porque como que necesito que sepan que estoy trabajando o si no como que me siento, cómo decirlo más lindamente, como que me persigo, como que creen que no estoy haciendo nada. Pero yo creo que eso también viene desde ese periodo”.

E8: “Fue mayor porque hay casos de socios que trabajaban hasta las 23:00, 00:00; 01:00 y 02:00 de la mañana. Por eso te decía que los jefes no respetaron, en ese periodo no se respetaban los horarios laborales”.

E8: “Yo creo que las jefaturas confundieron el tema de trabajar a distancia y trabajar de manera presencial, porque piensan que estando en la casa, a lo mejor tenían mayor tiempo o claro mayor tiempo para realizar tareas. Cachai que en comparación a estar acá en la oficina porque tú tienes tareas asignadas diarias y esas tareas tú las sacas dentro del horario laboral. En cambio pensaron, yo creo que pensaron que estando en la casa uno tenía mayor tiempo para poder ejecutar. No sé po, si tenía normalmente 20, podía ejecutar 100. Entonces yo creo que esa fue como una una recarga laboral netamente por parte de la jefatura”

➤ **Fortalezas y debilidades de la gestión institucional, durante el período 2020-2021.**

En términos generales las fortalezas mencionadas sobre la gestión institucional, refieren al logro del cumplimiento de metas y a las instrucciones del paso a paso que sacaba semana a semana CAPREDENA, con respecto a las medidas sanitarias, horarios, etc., lo cual entregaba seguridad y certidumbre a las personas, mientras que las debilidades relevadas, tienen relación con la entrega de herramientas para desempeñar el trabajo, ya sean de carácter tecnológico o ergonómicas.

E2: “Pero en términos generales yo creo que fue un un buen proceso tanto por el como por el resultado, que al final si uno se va como a los indicadores de gestión y lo que tenía que cumplir se cumplió”.

E8: “Mira, no entregar mayores herramientas, herramientas acorde para lo que nos estaban solicitando. No haber esperado que cada uno contara con las herramientas para poder hacer las labores. Eso lo voy a criticar siempre por parte de la Institución, porque ellos se preocuparon de que cada funcionario ejecutara sus labores. De qué forma? A costo de qué?”.

“E9: “La tecnología, como te decía al principio, la tecnología que hoy tenemos nos nos permitió a nivel personal y a nivel institucional poder implementar rápidamente la conexión, digamos a distancia, que nos permitiera poder conectarse a los sistemas y trabajar. Creo que si hubiéramos estado, no sé,

diez años atrás, hubiera sido imposible eh? Pero eso, eso facilitó bastante. O sea, la tecnología que existe hoy en día”

E9: “Yo creo que es una suma de todo, porque muchas personas, como te digo, se vieron de la noche a la mañana inserto en un sistema que no estaban acostumbrado, donde claramente todos perdimos la noción del tiempo. Y a modo personal yo te puedo decir que a mí me daban de repente las 22:00 de la noche y seguía funcionando este. Entonces no había límites de horarios, mucha gente también. El hecho de estar en la casa tenía que cocinar, hacer almuerzo a los niños claramente ahí en horarios que habitualmente cuando tú estás en la oficina y reuniones. Entonces yo creo que todas esas cosas un poquito fueron, eh, un poco, no sé si obstaculizando, pero sí nos hicieron ir tomando medidas en el transcurso del tiempo para poder un poco eh ir cierto? Nivelando lo que era la carga laboral de las personas y su vida familiar porque no tenían que descuidarla y un poco también ir eh, generando esa conciencia de que habían horas en las cuales la persona tenía que ausentarse por razones de almuerzo, por razones de atender a un familiar, etcétera y el horario de trabajo llegaba hasta cierta hora y cualquier cosa, cierto? Ahí empezaron a implementar el tema de los correos con entrega posterior. O sea, tú puedes mandar un correo a las 20:00 de la noche, pero se entregaba al día siguiente y la gente fue un poco, eh, aprendiendo a compensar las horas laborales con las horas de descanso y un poco todo, entendiendo tantas jefaturas como personas, eh, digamos subalternos, digamos.

E8: “Que la institución se haya preocupado, procurado de entregar las herramientas necesarias. Como te decía, procurar o evaluar. A lo mejor es mucho un sueño evaluar el espacio donde la persona iba a trabajar o va a trabajar, entregarte las herramientas, es decir, que ellos hayan proporcionado, eh, no sé, por tecnología que hayan tenido para todos. Un computador o un notebook o algo para que el funcionario pudiese realizar las labores y preocuparse de que contara con una silla acorde para poder estar todo un día trabajando tal como se hace en la oficina. Pero no lo hizo la institución.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis conceptual y empírico sobre la realización del trabajo remoto del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, durante el período 2020-2021, es posible concluir siete ambitos A continuación el detalle:

### **Trabajo remoto: una nueva forma de trabajar**

A nivel global, la pandemia por COVID-19 impactó drásticamente en todas las esferas de nuestra vida, generando en algunos casos factores negativos como el deterioro de la salud mental, mientras que para otras personas, equilibró de mejor manera la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Así también, nos hizo replantearnos las formas de relacionarnos, de organizar el trabajo y de los grandes desafíos y oportunidades que tenemos en este último ámbito.

De acuerdo a cifras publicadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil (Shuster, 2021), alrededor de un 45% de los funcionarios públicos comenzó a trabajar desde sus hogares, en Abril de 2020, situación que tomo por sorpresa a muchos de nosotros, ya que la realización del trabajo remoto era una forma de trabajo desconocida mayoritariamente en nuestro país, por lo cual, y sobre la marcha, hubo que reorganizar las formas de trabajo, siempre y cuando, la naturaleza de las funciones lo permitiese.

Por lo anterior, el gobierno de turno, tuvo que tomar medidas abruptas relacionadas a la forma de trabajar, a fin de resguardar la salud de los funcionarios públicos y de sus familias, ya que por una parte, debía seguir dando continuidad a los servicios entregados a la ciudadanía, pero por otro, debía propender al bienestar físico de los funcionarios y de los usuarios, resguardando la vida de chilenas y chilenos.

De esta manera y ante lo expuesto, el gobierno entregó diversas directrices a las jefaturas superiores de los servicios públicos, con la finalidad de que pudieran otorgar las facilidades para desempeñar trabajo remoto, en este caso de emergencia, a los funcionarios, el cual se realizó de forma intempestiva y no voluntaria, considerando la emergencia sanitaria de ese entonces, lo cual, se aleja de lo que hemos descrito en esta investigación como teletrabajo, la que se considera como una forma de trabajo normada, planificada, organizada y diseñada.

Si bien, en nuestro país la conversación del teletrabajo aún se encuentra abierta y existe una mesa de trabajo liderada por la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, existen múltiples aprendizajes de distintos servicios públicos, en los que el trabajo remoto funcionó bastante bien, además de contar con las experiencias pilotos de INAPI, SUSESO y ChileCompra, en donde este último incorporó un modelo que considera la calidad de vida y la conciliación, incluso con indicadores asociados. Claro esta, que cada servicio público tiene sus propias

características y dinámica organizacional, por lo cual, si bien los modelos pudiesen ser replicables, es importante considerar la naturaleza de cada Institución.

Con respecto a la alerta sanitaria por COVID-19, esta llega a su fin el 31 de agosto de 2023, no obstante, se podrá continuar realizando trabajo remoto hasta el 31 de diciembre de 2023, toda vez que la normativa vigente así lo permite, en su artículo 66º de la Ley N°21.256 de Reajuste del año 2023, ya que faculta a las jefaturas superiores de servicio para autorizar el trabajo a distancia, lo cual, podría ser favorable para algunas personas, con respecto a la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

Por lo anterior y teniendo en consideración que el ámbito laboral no volverá a ser el mismo, luego de la pandemia, es necesario que el Estado de Chile, regule el teletrabajo para el sector público, mediante una ley que fundamente y establezca un marco normativo, que encuadre esta nueva modalidad y que entregue las condiciones necesarias, para resguardar los derechos fundamentales de los servidores públicos. Mientrás tanto y tal como lo señala la ANEF (2022) en su pronunciamiento de la vigencia de la facultad del trabajo remoto, “el trabajo remoto es la modalidad correcta, mientras no tengamos ley de teletrabajo”.

Por lo anterior, es necesario que cada servicio público entregue lineamientos claros en cuánto a la forma de realizar el trabajo remoto, en el marco de la Ley de Reajuste N°21.526 para el año 2023, en sus artículos 66º y 67º, a fin de que no generar interpretaciones o falsas expectativas en los funcionarios, resguardando el principio de igualdad de condiciones para todas aquellas personas que puedan acceder a este.

Resulta importante tener una mirada del trabajo remoto como una nueva forma de trabajo y organización del mismo; y no como un privilegio, lo cual a la fecha a sido una disyuntiva, ya que muchas personas de las que acceden a este, utilizan el criterio de tener personas bajo su cargo, tales como niños o adultos mayores, no obstante, podría verse como un tipo de discriminación, para aquellas personas sin hijos o bien, que requieran realizar trabajo a distancia por otras razones asociadas a su vida personal.

Según la experiencia de los actores claves de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, es posible apreciar que en términos generales la realización del trabajo remoto durante el período 2020 - 2021, fue una forma de trabajo nueva, que trajo consigo muchos aprendizajes, que permitió resguardar la salud física de los funcionarios y dar continuidad a las funciones del servicio, cumpliendo con las metas establecidas.

La mirada de los altos directos públicos fue sin duda mucha más alentadora, que de parte de los funcionarios entrevistados y de los representantes de las asociaciones, ya que desde la mirada estratégica funciono adecuadamente y se cumplió con el trabajo propuesto, no obstante, desde la mirada operativa fue un proceso de

adaptación constante, en donde se observó sobrecarga y aislamiento laboral, así como también, repercusiones negativas a largo plazo en la salud mental de los funcionarios.

### **Precarización del Empleo Público**

La Asociación Nacional de Funcionarios plantea que actualmente existe una precarización del empleo público, considerando los recortes presupuestarios que venimos afrontando desde la crisis sanitaria, ya que se han traspasado los costos destinados para los servidores públicos, al mercado, toda vez que existen rebajas salariales, disminución de la dotación en los servicios públicos y por tanto, debilitación del Estado, lo que a su vez, genera sobrecarga laboral en las personas, desencadenando a la larga, problemas de salud mental.

De acuerdo a lo señalado en el artículo 66º de la Ley de Reajuste del Sector Público, para el año 2023, se señala que “quienes podrán realizar sus labores fuera de las dependencias institucionales, mediante la utilización de medios informáticos dispuestos por el Servicio”, no obstante, y a la fecha, existe una disyuntiva en este aspecto, toda vez que, si bien está mencionado en dicho artículo, existe por otra parte, el Oficio N°001 del 18 de abril de 2023, “Instructivo sobre buen uso de los recursos fiscales”, lo cual, impediría comprar computadores portátiles para aquellas personas que realizan trabajo remoto, menos aún, de poder entregar elementos ergonómicos o para conexión a internet en los domicilios particulares.

### **Equipamiento, Conexión y Seguridad Informática**

Además, los actores claves coincidieron que hubo dificultades en la conectividad y uso recursos tecnológicos y ergonómicos, ya que cada persona tuvo que desempeñar sus funciones con sus propios recursos, mientras que aquellos que no tuvieron los implementos para poder desempeñar su trabajo, tales como los estamentos administrativos y auxiliares, quedaron a la deriva, solamente estando atentos en caso de ser requeridos por el servicio.

Con respecto a los sistemas de información, los actores claves mencionaron que en la Institución la facilitación para las conexiones remotas, no fueron para todas las personas, ya que dependía de la disponibilidad de estas, como también, de las características informáticas de los computadores personales. Por lo anterior, este fue uno de los aspectos más complejos en términos del trabajo remoto, ya que no contar con los sistemas informáticos, entorpece la dinámica del trabajo y aumento los tiempos de respuesta.

## **Plataformas Virtuales**

En relación a las plataformas virtuales para reuniones o comunicación con los equipos de trabajo, en CAPREDENA en un comienzo quedó a cargo de cada jefatura determinar por qué plataforma se comunicarían, más allá del medio formal del correo electrónico, por lo cual, en un comienzo se utilizaron plataformas tales como Whatsapp, Zoom, Slack's o Teams, pudiendo ocuparse varias simultáneamente, lo cual hizo más engorroso el proceso de comunicación y por tanto, menos eficiente.

Con el paso de los meses, CAPREDENA contrató cuentas de Zoom ilimitadas, restringidas a una por división, lo que si fue un avance, pero de dificultosa accesibilidad, considerando la cantidad de personas que se desempeñan por cada área, más aún, que el uso de estas estaban destinadas principalmente a las jefaturas de división.

## **Perfiles de Cargo**

Por lo anterior, es posible concluir que el desarrollo del trabajo remoto en el Estado, no puede ser para todas las personas, ya que depende exclusivamente de las funciones a realizar; y de las competencias laborales que se encuentren asociadas a su cargo. En este contexto, si bien, CAPREDENA, cuenta con perfiles de cargo, estos no se encuentran adecuados a la realización del trabajo a distancia, más aún, de acuerdo a lo extraído de las entrevistas, es posible precisar que el sector público no cuenta con un catálogo de competencias genéricas, adecuado para el teletrabajo.

Si bien, el Estado se encuentra en un proceso de modernización, queda camino por recorrer, con la finalidad de avanzar hacia un modelo de competencias del sector público o bien, definir habilidades habilitantes para el desempeño de la función a distancia. En los cargos de altos directivos públicos, actualmente existen competencias transversales, pero para el resto de los cargos públicos, no se encuentra definido, como lo podrían ser las competencias de planificación, autonomía o gestión por resultados.

## **Rol de las Jefaturas**

Durante el periodo de pandemia, si bien, hubo lineamientos por parte de cada servicio y en este caso de CAPREDENA hacia sus funcionarios, quedó a criterio de cada jefatura como ejercer el liderazgo en los equipos de trabajo, no habiendo en la actualidad protocolos claros y transversales para todo el servicio, por lo cual, muchos de los inconvenientes presentados, quedaron al albedrío de los supervisores directos de cada persona.

De acuerdo a lo relevado por los actores claves, las jefaturas se preocuparon mayormente del cumplimiento de metas, que de la calidad de vida de los funcionarios, no respetando en algunos casos el derecho a la desconexión.

## **Calidad de Vida y Salud Mental**

Sin duda, la calidad de vida y el bienestar de los ambientes laborales siempre ha sido una temática muy relevante en los espacios de trabajo, más aún con los efectos que provocó la pandemia en algunos sectores de la población. De acuerdo a lo indicado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) los grupos más afectados fueron las personas con enfermedades preexistentes, las personas afectadas por COVID-19, los desempleados, las personas con un nivel socioeconómico y educativa más bajo, las mujeres, los jóvenes y otros grupos minoritarios.

Actualmente, la calidad de vida y el bienestar de los ambientes laborales forman parte de las estrategias de salud mental del gobierno, así como también, de las Normas de Aplicación General en materias de Gestión y Desarrollo de Personas del Servicio Civil, no obstante, en su origen y a juicio de la investigadora se ha hecho bastante poco en este ámbito, más aún, considerado los efectos nocivos que nos dejó la pandemia. En este sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han recomendado propiciar una cultura de salud y bienestar, con enfoque en la salud mental de las personas, en donde se puedan entregar estrategias y herramientas concretas para abordar los problemas de salud mental en el entorno laboral.

De acuerdo a lo indagado con los actores claves, las estrategias y herramientas deberán ser aplicadas por las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas de los servicios públicos, así como también, responsabilizar en este rol a los directivos, jefaturas, asociaciones de funcionarios, a fin de promover entornos laborales saludables y seguros, que propicien una cultura de trabajo inclusiva y responsable.

Actualmente, a nivel del sector público, la salud mental se esta abordando desde tres grandes aristas, por una parte, y desde el año 2020 se ha estado levantado información respecto a las necesidades o inquietudes de los servicios públicos a través de la aplicación del Cuestionario ISTAS-21/SUSESO, el cual no entregaba suficiente claridad de qué temáticas específicas se debiesen abordar en cada Institución, pero de cierta forma, permitía gestionar la salud mental. Esto último implicó migrar al instrumento CEAL-SM/SUSESO, el cual incorpora ocho preguntas específicas vinculadas a esta temática, lo cual permitirá mapear de mejor manera los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Por otra parte y a través del Ministerio de Salud, aproximadamente hace unos tres meses, se esta trabajando con un asesor en temáticas de salud mental y mindfulness, quien se encuentra mapeando los servicios públicos para generar una estrategia de apoyo y de contención emocional.



Además, el tema de salud mental, que partió siendo una inquietud de los servicios públicos, hoy en día se está trabajando a nivel de la Mesa del Sector Público, en donde participa el Ministerio de Hacienda y sus organismos dependientes; y relacionados, tales como la Dirección de Presupuesto y la Dirección Nacional del Servicio Civil, así como también, tiene participación del Ministerio del Trabajo y Previsión Social; y de los representantes de los gremios.

Por lo anteriormente descrito, la Dirección Nacional del Servicio Civil deberá avanzar en la elaboración de una norma específica de aplicación general en temáticas de salud mental, además de entregar orientaciones a los servicios públicos con respecto a este tema, mientras que por parte de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, se deberá avanzar en un programa de sensibilización a las jefaturas, respecto de la importancia de la salud mental, así como también, fomentar la psicoeducación de los actores claves de cada servicio, detallados en párrafos anteriores y reforzar la materia mediante cursos de capacitación, a fin de que cada servicio público pueda hacerse cargo de abordar situaciones de salud mental de cada funcionario.

En este sentido, CAPREDENA va un paso adelante en comparación con otros servicios públicos, ya que cuenta con un Subdepartamento de Calidad de Vida y dentro de este, una Unidad de Riesgos Psicosociales y además, una Unidad de Conciliación, a fin de abordar el tema de salud mental sobre todo con aquellos funcionarios que desempeñan trabajo remoto y; qué por una u otra razón no se conoce con exactitud el contexto donde realizan el trabajo a distancia, por lo mismo, es necesario que las jefaturas se inserten en estos espacios, a fin de conocer la realidad de cada persona y puedan generar la confianza necesaria a fin de otorgar un espacio seguro a sus colaboradores.

## **CAPÍTULO VI: SUGERENCIAS**

En base a las conclusiones realizadas para la realización del trabajo remoto del área previsional (Casa Matriz), de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, durante el período 2020 - 2021, se sugiere en primer lugar implementar un programa de trabajo remoto, que se adecúe a lo autorizado en el artículo 66º de la Ley N°21.526 del 28 de diciembre de 2022, en donde los funcionarios públicos de la Institución, puedan participar voluntariamente, de acuerdo a los lineamientos institucionales y las necesidades del servicio, permitiendo la continuidad de la función pública.

La implementación del programa de trabajo remoto, deberá considerar como primera etapa la sensibilización de los funcionarios y las jefaturas, a fin de conocer el programa en profundidad, sus derechos y deberes, la cual podrá realizarse a través de capacitaciones, en donde se entreguen herramientas prácticas para conocer los contenidos del Protocolo de Higiene y Seguridad para desempeñar trabajo a distancia, procedimientos en casos de accidente de trabajo y/o enfermedad, así como también, herramientas prácticas para poder abordar situaciones de sobrecarga laboral y temáticas de salud mental.

Dicho protocolo podrá ser elaborado por un equipo multidisciplinario, con participación de diversos actores claves de la Institución, con la finalidad de que contemple la realidad y características de CAPREDENA, el que deberá contar con información clara y precisa sobre cómo realizar esta modalidad de trabajo a distancia, bajo los principios de eficiencia y calidad de vida, contemplando definiciones sobre qué personas podrán acogerse a esta modalidad, ya sea por su calidad contractual o bien, por el cargo que desempeñen, dependiendo exclusivamente de la naturaleza de la función, toda vez que, las personas que desempeñan el rol de atención de público o bien, trabajo en terreno, resulta más complejo entregar la facilidad para la realización de trabajo remoto.

Por lo anterior, es necesario que a nivel gubernamental y desde el rol rector de la Dirección Nacional del Servicio Civil se levanten y definan competencias o habilidades habilitantes transversales que respondan a esta nueva modalidad de trabajo para todos los servicios públicos, tal como a la fecha existen para los cargos de alta dirección pública, mientras que por parte de CAPREDENA se sugiere que exista una actualización de los perfiles de cargos del área previsional, los que deberán contener las competencias laborales acordes a cada cargo y al desempeño del trabajo remoto.

Además, se sugiere que este programa pueda considerar criterios de admisibilidad, postulación y selección, a fin de resguardar los principios de eficiencia y calidad de vida, en pos del cumplimiento de metas del servicio, como también del bienestar de los funcionarios. Con respecto a los criterios a considerar y de acuerdo a la experiencia de otros servicios públicos, se sugiere considerar en el proceso de admisibilidad al trabajo remoto el desempeño del funcionario, que cuente con

internet, computador y las condiciones de higiene y seguridad dispuestas por la mutualidad adscrita. Se sugiere además, capacitar permanentemente a los funcionarios en el uso y fortalecimiento de herramientas tecnológicas, así como también, en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad.

Con respecto a lo relevado por uno de los actores claves, uno de los mejores modelos a seguir e implementar es que el actualmente tiene ChileCompra (2022), lo cual se detalle a continuación:

### Criterios de Selección

Criterios de Postulación y Selección		Porcentaje de ponderación	Criterios de desempeño
Conciliación	Personas que tienen mayor necesidad de conciliación por estar al cuidado de otras personas.	25%	2º
Calidad de vida	Relación entre tiempos de traslado y distancia.	15%	3º
Económico	Grado, en relación a su equipo de trabajo.	10%	4º
Desempeño	Lista 1 ó 2 en los últimos dos años	50%	1º

Con respecto a los criterios para la entrega de cupos y luego de haber construido el ranking con los puntajes ponderados, se asignarán en el orden de prelación de las siguientes condiciones: 1. Cargos críticos; 2. Cupo cuota de inclusión; y 3. Puntaje de mayor a menor, hasta completar los cupos disponibles. Además, se menciona que la asignación de cupos será con cuota de paridad.

Es relevante que para la implementación del programa de trabajo remoto se pueda pactar un convenio entre la persona que desempeñará el trabajo a distancia y la jefatura directa, con la finalidad de que queden claras las funciones a realizar, como también, los productos a entregar y por supuesto, los plazos convenidos.

Se sugiere además, que se conforme un equipo o comité que pueda monitorear los convenios de trabajo a distancia, con la finalidad de levantar información de las personas que se acogen a esta nueva forma de trabajo, la efectividad del programa y del desempeño, de resguardar el derecho a la desconexión, así como también, que puedan proponer mejoras continuas al programa.

En relación al rol de las jefaturas es importante que estas puedan recibir capacitación en temáticas de liderazgo, sobre todo, para que pueda conjugar adecuadamente el trabajo presencial, con el trabajo a distancia de las personas a su cargo, pudiendo realizar reuniones permanentes con los equipos de trabajo, a fin de generar instancias grupales que permita conocer el estado de avance de las tareas encomendadas, pero también, el estado de la salud física y emocional de sus colaboradores, a fin de prevenir efectos adversos que pudiesen enfrentar los equipos de trabajo, tanto las personas que se encuentran en modalidad presencial, como aquellos que realizan trabajo a distancia.

Finalmente, se sugiere que el Subdepartamento de Calidad de Vida pueda monitorear frecuentemente el bienestar y calidad de vida de las personas que se acogen al trabajo remoto, como también, los ambientes laborales. Para lo anterior, es importante sensibilizar a todas las personas de la Institución en la importancia de la salud mental, generando capacitaciones permanentes en salud mental para la gestión de crisis y resolución de conflictos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Caja de Previsión de la Defensa Nacional (Capredena) (2020). *“Balance de Gestión Integral, año 2020” – Ministerio del Trabajo y Previsión Social*. Extraído el 01 de Diciembre de 2020, desde [https://www.dipres.gob.cl/597/articulos-266867\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articulos-266867_doc_pdf.pdf)
2. Caja de Previsión de la Defensa Nacional (Capredena) (2020). *“Comunicado Vicepresidente Ejecutivo, Sr. Cristián Rojas Grüzmacher, del 20 de abril de 2020”*. Extraído el 01 de Diciembre de 2020, desde el correo institucional.
3. Caja de Previsión de la Defensa Nacional (Capredena) (2022). *“Información Institucional”*. Extraído el 01 de Diciembre de 2022, desde <https://www.capredena.gob.cl/informacion-institucional/institucion>.
4. Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile (2021). *“Manual de teletrabajo, para organizaciones públicas en Chile”*. Extraído el 11 de agosto de 2022, desde <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/manual-de-teletrabajo-en-el-sector-publico.pdf>
5. Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile (2021). *“Nota Técnica: propuestas para una política de teletrabajo en el estado de Chile”*. Edición especial. Extraído el 11 de agosto de 2022, desde <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/nota-tecnica-propuestas-para-una-politica-de-teletrabajo-en-chile.pdf>
6. Contraloría General de la República (2020). *“Coronavirus: COVID19 – Información relevante”*. Extraído el 01 de septiembre de 2022, desde <https://www.contraloria.cl/web/cgr/covid19>
7. Contraloría General de la República (2020). Dictamen N°003610N20, del 17 de marzo de 2020: *“Covid”*. Extraído el 01 de septiembre de 2022, desde <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/003610N20/html>
8. Dirección ChileCompra (2022). *“Teletrabajo: Experiencia 2019 – 2022”*. Extraído el 01 de agosto de 2023 desde [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/09/ppt\\_teletrabajo\\_experiencia2019-2022.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/09/ppt_teletrabajo_experiencia2019-2022.pdf)
9. Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y Centro de Sistemas Públicos (2022). *“Coloquios sobre Empleo Público y ADP: Regulación del Teletrabajo en el Estado”*. Realizado en forma remota, el jueves 29 de septiembre de 2022, de 16:00 a 18:00 horas.

10. Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) (2023). *“Orientaciones para la gestión de la salud mental en el empleo público”*. Extraído el 07 de agosto de 2023, desde la APP de Gestión y Desarrollo de Personas del Servicio Civil.
11. Dirección de Presupuestos y Centro de Sistemas Públicos (2018). Informe de Resultados *“Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial”*. Extraído el 04 de Septiembre de 2022, desde [http://www.dipres.gob.cl/597/articulos-266578\\_r\\_ejecutivo\\_institucional.pdf](http://www.dipres.gob.cl/597/articulos-266578_r_ejecutivo_institucional.pdf)
12. Dirección de Presupuestos (Dipres) (2021). *“Balance de Gestión Integral, año 2021 – Ministerio del Trabajo y Previsión Social – Caja de Previsión de la Defensa Nacional”*. Extraído el 30 de Noviembre de 2022, desde [https://www.dipres.gob.cl/597/articulos-279882\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articulos-279882_doc_pdf.pdf)
13. Fuenzalida, J. et al (2022). *“Efectos del teletrabajo sobre funcionarios del Estado: Evidencia e implicancias a partir de una experiencia piloto en Chile”*. Extraído el 09 de Septiembre de 2022, desde [https://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/trabajo12/Trabajo\\_SotoTomas.pdf](https://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/trabajo12/Trabajo_SotoTomas.pdf)
14. Hernández, R.; Fernández, C.y Baptista, M. (2014). *“Metodología de la Investigación”*. Mc Graw Hill Education, 6º edición.
15. Laboratorio de Gobierno (2020). *“Guía de trabajo a distancia: ¿Cómo trabajar en tiempos de emergencia sanitaria?”*. Extraído el 01 de septiembre de 2022, desde <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/03/Guia-Trabajo-Distancia-VF.pdf>
16. Ministerio de Hacienda (2020). *“Oficio Circular N°15, del 09 de abril de 2020: Instructivo sobre asuteridad y eficiencia en el uso de los recursos públicos durante la emergencia sanitaria, producto del virus Covid-19”*. Extraído el 01 de Diciembre de 2022, desde [https://www.dipres.gob.cl/598/articulos-202692\\_recurso\\_3.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articulos-202692_recurso_3.pdf)
17. Ministerio de Hacienda (2022). *“Otorga reajuste de remuneraciones a las y los trabajadores del sector público, concede aguinaldos que señala, concede otros beneficios que indica, y modifica diversos cuerpos legales”*. Extraído el 01 de junio de 2023, desde <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1187103>
18. Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2020). Ley N°21220, *“Modifica el Código del Trabajo en Materia de Trabajo a Distancia”*. Extraído el 15 de Septiembre de 2022, desde <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>

19. Observatorio laboral (2021). *“Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la Región Metropolitana”*. Sence; Centro UC Políticas Públicas y OTIC Sofofa. Extraído el 21 de Septiembre de 2022, desde [https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe\\_Teletrabajo-1.pdf](https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe_Teletrabajo-1.pdf)
20. Organización Internacional del Trabajo (2020). *“El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica”*. – Ginebra: OIT, 2020. Extraído el 20 de agosto de 2002, desde [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
21. Organización Internacional del Trabajo/Organización Mundial de la Salud (2021). *“Sobre el teletrabajo seguro y saludable”*. Extraído el 21 de julio de 2023, desde [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_836250.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_836250.pdf)
22. Políticas Públicas UC (2021). *“Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la Región Metropolitana”*. Extraído el 05 de septiembre de 2022, desde [https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe\\_Teletrabajo-1.pdf](https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2021/01/Informe_Teletrabajo-1.pdf)
23. Shuster, C. (2021). *“Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile”: Resultados y recomendaciones para el trabajo remoto en el empleo público durante y después del COVID-19*. Extraído el 21 de Septiembre de 2022, desde <https://documents1.worldbank.org/curated/en/778781634762900485/pdf/Encuesta-Sobre-los-Desafios-del-COVID-19-en-el-Empleo-Publico-en-Chile-Resultados-y-Recomendaciones-para-el-Trabajo-Remoto-en-el-Empleo-Publico-Durante-y-Despues-del-COVID-19.pdf>
24. Universidad de Chile (2021). Policy Brief *“Tensiones del teletrabajo post pandemia: Desafíos y propuestas para un nuevo marco de derechos”*. Serie: Condiciones del Empleo en Chile en Contexto de Crisis Sanitaria, N°1/2021. Extraído el 21 de Septiembre de 2022, desde <https://www.uchile.cl/publicaciones/173738/policy-brief-tensiones-del-teletrabajo-post-pandemia->
25. *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. – Ginebra: OIT, 2020. Extraído el 20 de agosto de 2002, desde [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

## ANEXOS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación corresponde a la Actividad Formativa Equivalente de Tesis (AFE), del Programa de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública – versión ejecutiva, del Instituto de Asuntos Públicos, de la Universidad de Chile, la cual tiene por objetivo conocer la experiencia de los funcionarios de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, que se desempeñan en el área previsional, ante la realización de trabajo remoto, durante el periodo 2020 – 2021, a fin de proponer recomendaciones para el rediseño e implementación de un sistema de teletrabajo y/o trabajo mixto.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizarán entrevistas a actores claves de la Institución que realizaron trabajo remoto en el periodo señalado. Cabe señalar, que las entrevistas serán grabadas y la información proveniente de ellas será posteriormente transcrita para análisis de la investigadora.

Es necesario señalar a los funcionarios entrevistados, que dichas entrevistas abordarán su percepción desde la experiencia de la realización del trabajo remoto y que la información recopilada se trabajará con absoluta confidencialidad.

La participación en estas entrevistas será completamente voluntaria, y sin compensación económica, pudiendo el entrevistado poner fin cuando lo estime conveniente, sin que ello le signifique perjuicio alguno. No existen riesgos que se deriven de esta investigación, para quienes participen y los hallazgos provenientes de ella, beneficiaran al proceso de implementación de un sistema de teletrabajo y/o trabajo mixto.

Si usted está de acuerdo en participar en este estudio, le solicitamos que lea, complete y firme el siguiente texto:

Yo \_\_\_\_\_

He comprendido cabalmente el texto anterior, y consiento voluntariamente en ser entrevistado/a para los fines del presente estudio.

Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

La alumna encargada de la presente investigación es: Maricel Bañados Salinas.



Santiago, 12 de junio de 2023

Señor  
Luis Patricio Méndez López  
Jefe División de Gestión y Desarrollo de Personas  
Caja de Previsión de la Defensa Nacional

De mi consideración:

Por medio de la presente, me permito solicitar su autorización para que la alumna del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública - versión ejecutiva, de la Universidad de Chile, Sra. Maricel Bañados Salinas, pueda realizar entrevistas a funcionarios/as de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, área previsional, para fines académicos.

Cabe señalar, que el material y antecedentes que la alumna recopile, será utilizado de forma confidencial, resguardando la identidad de los/as funcionarios/as.

Agradeciendo su colaboración con nuestra alumna, le saluda atentamente,

CHRISTIAN HANSEN CRUZ  
Profesor Guía Tesis Instituto de Asuntos Públicos  
Universidad de Chile

## PAUTA DE ENTREVISTA N°1

Nota: La Pauta de Entrevista N°1 fue aplicado para los cargos de Altos directivos públicos, Jefaturas de Departamento, Funcionarios de los distintos estamentos y Representantes de Asociaciones.

### 1. Identificación

- Género: Femenino/Masculino/Otro/Prefiero no responder
- Edad.
- Cargo y estamento.
- Calidad contractual.
- Modalidad de trabajo durante la pandemia: Presencial, Mixta, Remoto.
- Periodo en el que realizó trabajo remoto ¿desde y hasta?

### 2. ¿Cuál fue su experiencia ante la realización del trabajo remoto, durante el periodo 2020 – 2021?

### 3. Caracterización del trabajo remoto

- Desde qué lugar físico realizó trabajo remoto.
- Antes de la pandemia ¿Cuánto tiempo tardaba en llegar desde su vivienda a su lugar principal de trabajo?
- ¿Desde qué espacio de su hogar/vivienda realizó trabajo remoto?
- ¿Cuáles eran tus implementos ergonómicos para realizar trabajo remoto: silla, mesa, escritorio, teclado, mouse, alza pantalla, apoya muñecas, mouse pad, apoya pies, otros?
- ¿Qué herramientas tecnológicas utilizó para comunicarse con su equipo de trabajo?
- ¿Cuál fue el nivel de satisfacción con respecto a su experiencia de trabajo remoto?
- Describa los hechos más relevantes de la realización del trabajo remoto. (Indagar en algún aspecto relevante mencionado por la persona entrevistada).

### 4. Facilitadores y Obstaculizadores ante la realización del trabajo remoto.

- Comente su experiencia con respecto a los aspectos que facilitaron la realización del trabajo remoto.
- Comente su experiencia con respecto a los aspectos que obstaculizaron la realización del trabajo remoto.
- ¿Qué desafíos experimentó con respecto a problemas tecnológicos (internet lento); límites difusos entre el trabajo y el tiempo libre; distracciones/interrupciones; gestión del tiempo; interacción con otras personas; carga laboral/flujo de trabajo?
- Comente si el trabajo remoto mejoró o dificultó la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- Comente si el trabajo remoto mejoró o dificultó la corresponsabilidad con su grupo familiar.

- Cuáles fueron los canales con los que mantuvo comunicación con su jefatura y equipo de trabajo; y qué periodicidad tuvo.
- ¿Usted fue capacitado en temáticas de salud y seguridad laboral; y riesgos psicosociales, durante la realización de trabajo remoto?
- ¿Usted se sintió aislado profesionalmente/laboralmente?
- ¿Usted se sintió estresado o que se afectó su salud física y/o mental?
- Consensuo con su jefatura directa un convenio de desempeño, en donde se establecieron las funciones a desarrollary productos a entregar.
- Durante el desarrollo del teletrabajo sintió que su jefatura directa lo apoyo en lo laboral y en lo personal.

5.- Fortalezas y Debilidades de la gestión realizada por la Institución.

- Comente qué aspectos destaca de la gestión realizada por la Institución.
- Comente qué aspectos mejoraría de la gestión realizada por la Institución y qué limitaciones tuvo en la realización de trabajo remoto.
- ¿Cómo definiría la cultura y el ambiente de trabajo en la Institución?
- ¿Cómo fue la comunicación e información institucional?
- ¿Capredena le entregó las herramientas necesarias para el desempeño de su función?
- ¿Qué medidas institucionales podría haberse tomado, para un mejor desempeño de sus funciones?
- ¿Qué rol tuvo su jefatura directa en la entrega de directrices del trabajo a realizar y en el cumplimiento de metas?
- ¿La institución promovió y respetó el derecho a la desconexión?
- ¿Se entregó orientación con respecto a temáticas de seguridad y salud ocupacional?

6. A partir de su experiencia en la realización del trabajo remoto, qué sugerencias haría al proceso.

7. ¿Qué temática no abordada, le gustaría mencionar para mejorar la realización del trabajo remoto en la Institución?

## PAUTA DE ENTREVISTA N°2

Nota: La Pauta de Entrevista N°2 fue aplicado para la persona Representante de la Asociación Nacional de Funcionarios (ANEF).

1. ¿Cuál fue la experiencia de la Asociación Nacional de Funcionarios en su rol de defensa del empleo público, ante la realización de trabajo remoto, por parte de las instituciones y funcionarios/as públicos, durante el periodo 2020 - 2021?

2. ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas de la realización de trabajo remoto en el sector público, durante el periodo 2020 - 2021?

3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para poder regular el teletrabajo en el sector público, como una oportunidad segura y planificada de trabajo a distancia?

- Acompañar a los líderes en el ejercicio de su rol.
- Resguardar derecho a desconexión.
- Evaluar, monitorear y consolidar indicadores de desempeño.
- Entrenar y acompañar a los equipos (no sólo a teletrabajadores).
- Establecer y explicitar acuerdos de coordinación, gestión por compromisos, fortalecimiento del sentido de pertenencia y resolución de conflictos.

4. ¿Cómo se llevo a cabo la implementación y la verificación de cumplimiento del plan de retorno gradual de los/as funcionarios/as públicos, por parte de los jefes de servicio, propuesto en abril 2021?

5. ¿Cuál es tu opinión con respecto a qué el trabajo remoto es una mecanización del trabajo en si, privilegiando la eficiencia y por tanto, eliminando la sinergia y creatividad de los equipos de trabajo?

6. De acuerdo a lo establecido en la Ley N°21.526 (Ley de Reajuste, año 2023), artículo 66º, se señala que para la realización de trabajo remoto cada servicio público deberá proveer de las tecnologías de la información y plataformas virtuales que se utilizarán, que permitan conectividad y seguridad de la información; y el equipamiento necesario. ¿Existen recursos presupuestarios para cumplir con esta disposición y en qué servicios públicos se está cumpliendo?, además de considerar la entrega de implementos ergonómicos, replicándose algunas condiciones del sector privado, en lo particular, relativo a accidentes del trabajo en el hogar?

7. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han instado a adoptar medidas para proteger la salud física, psicológica y el bienestar social de las personas que realizan trabajo remoto. De hecho uno de sus informes técnicos “sobre el teletrabajo saludable y seguro” expone una serie de beneficios, pero también algunos riesgos para la salud (aislamiento, agotamiento, depresión, violencia doméstica, lesiones musculoesqueléticas y de otro tipo, fatiga ocular, aumento del consumo de tabaco y alcohol, exceso de tiempo sentados ante una pantalla, las que causan un aumento nocivo de peso), en este último aspecto, en Chile, el 67% de diagnósticos de enfermedades profesionales corresponden a salud mental y de ese porcentaje, solo un 32% son consideradas laborales. Considerando qué pasamos el mayor tiempo de nuestra vida en el espacio laboral y si bien, el gobierno ha lanzado estrategias de fortalecimiento de la salud mental, en su origen se ha hecho poco. ¿Cuáles son las acciones concretas que se debiesen proponer, para mejorar la salud mental y la calidad de vida de las personas?

8. ¿Cómo evaluarías la gestión institucional de Capredena, área previsional, ante la realización de trabajo, durante el periodo 2020 - 2021?

9. ¿Qué temática no abordada, te gustaría mencionar para mejorar la realización del trabajo remoto en el estado?