

INFORME FINAL

Estudio diagnóstico del Teletrabajo en los Sectores de Comercio y Servicios

Análisis de elementos que inciden en
el desarrollo laboral de los trabajadores
de la Región Metropolitana

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín
Marcela Silva Leiva



INFORME FINAL

Estudio diagnóstico del Teletrabajo en los Sectores de Comercio y Servicios

Análisis de elementos que inciden en
el desarrollo laboral de los trabajadores
de la Región Metropolitana

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín
Marcela Silva Leiva

INFORME FINAL: ESTUDIO DIAGNÓSTICO DEL TELETRABAJO EN LOS SECTORES DE COMERCIO Y SERVICIOS

ANÁLISIS DE ELEMENTOS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA REGIÓN METROPOLITANA

© Universidad Alberto Hurtado

DIRECTOR DEL PROYECTO

Mauricio Araneda Reyes

UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

Facultad de Economía y Negocios

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín
Marcela Silva Leiva

DISEÑO INTERIOR Y PORTADA

Kim López Pizarro | Kalle Estudio

CONSULTORES DEL PROYECTO

Pedro Goic Boroevic
Felipe Rosales Plaza
Andrés Toro Aguilar
Esteban Vega Toro

IMPRESO EN CHILE POR DIMPREN:

Ramón Ocampo #1380, Santiago.

SANTIAGO | CHILE

Abril 2022

La presente publicación fue realizada en el marco del proyecto: *“Desafíos y oportunidades de la implementación de la modalidad Teletrabajo en empresas de los Sectores de Comercio y Servicios de la Región Metropolitana”* que fue autorizado a financiar por parte de la Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile mediante la Resolución Exenta N° 2024/2020 del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, con cargo al 5% de los aportes efectivos y excedentes que obren en poder de un Organismo Técnico Intermedio de Capacitación.

Este proyecto contó con el apoyo de los resultados de producción del proyecto FONDEF ID 17120225: *“Mejorando relaciones laborales: investigación y desarrollo (I+D) de un prototipo de sistema de fomento al diálogo social (DS) en las organizaciones”*, aprobado por la Resolución Exenta 11440/2020 de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. Además fue parte del Fondo de Apoyo a la investigación en contexto de pandemia de la Dirección de Investigación y Publicaciones de la Universidad Alberto Hurtado.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de estas organizaciones. Con las licencias debidas. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda prohibida, sin autorización escrita del titular del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

INFORME FINAL

Estudio diagnóstico del Teletrabajo en los Sector de Comercio y Servicios

Análisis de elementos que inciden en
el desarrollo laboral de los trabajadores
de la Región Metropolitana

COORDINADORAS

Ana María Fernández Marín

Marcela Silva Leiva

uah / Universidad
Alberto Hurtado

otic
COMERCIO • SERVICIOS • TURISMO

Contenidos

- 9 PROLOGO EDUARDO ABARZÚA**
- 13 PROLOGO CRISTÓBAL VALDÉS**
- 17 INTRODUCCIÓN**
- 21 CAPÍTULO I**
Diagnóstico del teletrabajo en los sectores de comercio y servicios para el desarrollo laboral de trabajadores en la Región Metropolitana.
- 39 CAPÍTULO II**
Percepción empresarial en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio en la Región Metropolitana.
- 61 CAPÍTULO III**
Análisis de resultados:
Encuesta de competencias esenciales en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio de la Región Metropolitana.
- 79 CAPÍTULO IV**
Experiencias y desafíos en torno al teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador.
- 93 CONCLUSIONES**
Desafíos en torno a la empleabilidad para optar a modos de empleo remoto.
- 97 BIBLIOGRAFÍA**

¿El teletrabajo ha llegado para quedarse?

LOS CAMBIOS DE PARADIGMA EN EL MUNDO LABORAL, A LO largo de la historia han sido con tónica de las sucesivas “revoluciones industriales”. Y, de hecho, ya desde el año 2005 que la OIT venía abordando el *“futuro del trabajo”*, haciéndose cargo del debate sobre las transformaciones progresivas no solo en materia tecnológica –la denominada Revolución 4.0, siendo, por cierto, la creciente automatización de los puestos de trabajo una de sus más claras expresiones– también los expertos alertaban sobre el impacto de estas transformaciones en el ámbito organizacional de las instituciones, tanto desde el punto de vista de las relaciones laborales, asignación y distribución del trabajo, como en la organización de la producción.

Sin embargo, y probablemente, nadie esperaba una pandemia mundial que trastocara los más diversos aspectos de la vida de las personas, incluido, por supuesto, el campo laboral. Las medidas sanitarias, como las largas cuarentenas, aceleraron e intensificaron todas estas transformaciones; el *“futuro del trabajo”* se convertía así, en un “ansioso presente” al que las empresas, las y los trabajadores y los gobiernos, debían atender con suma urgencia.

En ese contexto, el teletrabajo se asumió como la fórmula más efectiva para seguir sosteniendo la producción en aquellos sectores de la economía que, por su dinámica, permitían esta modalidad a distancia. Hoy, estamos en un momento de plantearnos, de evaluar sobre la continuidad o no del teletrabajo y sus principales desafíos, rescatando, obviamente, la experiencia vivida durante estos 2 últimos años de implementación.

Y desde esa perspectiva, este proyecto que se adjudicó nuestra Facultad cobra especial relevancia toda vez que responde a nuestro sello no solo de la excelencia académica, también, y en igual proporción, a la investigación puesta al servicio para abordar los desafíos país,

con el objetivo de diseñar propuestas tanto para mejorar la experiencia en las empresas, como políticas públicas en sintonía con la sociedad que anhelamos; aquella más sostenible, sustentable y solidaria, con el foco puesto en el bienestar humano.

El desarrollo de este proyecto sobre los *“Desafíos y oportunidades de la implementación de la modalidad de teletrabajo en empresas de los sectores de Comercio y Servicios en la Región Metropolitana”*, permitió analizar los elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores y trabajadoras de la Región en estos sectores tan estratégicos para el país. El estudio contó con la colaboración de empleadores y trabajadores(as), lo que da cuenta de la robustez de las conclusiones al recoger las opiniones de ambos actores del mundo del trabajo, reforzando con ello el diálogo social bipartito, que nuestra Facultad promueve como uno de los principios fundamentales para avanzar hacia el desarrollo de la sociedad con trabajo decente, prosperidad y paz.

10

Es así que, con este proyecto nos adentramos en terreno con el levantamiento de información y su posterior análisis en torno a los principales juicios, valores y visiones que posee el sector empresarial, las perspectivas de los trabajadores y trabajadoras para, finalmente, identificar los desafíos que depara la empleabilidad respecto de transitar hacia esta modalidad de empleo remoto.

Interesante resulta destacar que, para las y los ejecutivos del área de Personas, la adaptación a esta modalidad de teletrabajo, tiene un componente importante vinculado a los cambios en la cultura organizacional, manifestado en la voluntad del sector productivo para transitar hacia un régimen formal de teletrabajo que involucre cambios contractuales, nivelación de habilidades digitales, soporte tecnológico y apoyo en infraestructura.

En tanto, las y los trabajadores identifican una serie de habilidades transversales del teletrabajo, las cuales deben ser potenciadas o desarrolladas, que requieren la necesidad de fortalecer competencias, habilidades y destrezas que contribuyan al proceso de adecuación al empleo no presencial.

Este proyecto, al igual que iniciativas anteriores, ratifica nuestra disponibilidad permanente para ser un referente técnico-académico para el mundo del trabajo. Tal como lo hemos señalado anteriormente, nos mueve el espíritu de colaborar en la construcción de políticas públicas con rigurosidad y legitimidad, a partir de metodologías y

dispositivos basados en los principios del diálogo social y trabajo decente establecidos por la OIT.

Damos las gracias a todos los actores que participaron en las actividades del proyecto. Sin su aporte no sería posible esta publicación que pretende apoyar la discusión, a nivel regional, respecto de la implementación de la modalidad de teletrabajo en empresas de los sectores del Comercio y Servicios en la Región Metropolitana.

Por último, agradecemos la confianza de la Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile y del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo por permitirnos realizar este estudio, que esperamos sea un aporte a la construcción de un proyecto común como país.

II

Eduardo Abarzúa Cruz

DECANO

Facultad de Economía y Negocios
Universidad Alberto Hurtado

Pandemia y Teletrabajo: Empresas 4.0

LA PANDEMIA COVID-19, QUE IMPACTÓ EL MUNDO ENTERO a partir del año 2020, ha generado cambios tan evidentes como profundos en la vida de las personas. A la obvia mutación en las costumbres sanitarias y de autocuidado, se han sumado otros tan relevantes como cotidianos: Se ha visto impactada nuestra alimentación, nuestras relaciones familiares, nuestras actividades recreativas, nuestras costumbres de compra, así como un largo etcétera de ámbitos en lo que se expresan las tensiones que en nuestra vida se han producido producto de la alerta pandémica.

En lo que respecta al mundo del empleo y la capacitación, la pandemia COVID-19 ha impactado de manera decisiva tanto los procesos de capacitación, como el ejercicio de la relación laboral. Esto se ha expresado, en términos concretos, en la adopción de la modalidad *e-learning* como la de mayor preferencia tanto para empresas como para personas en lo que refiere a mecanismos de capacitación, y la implementación del Teletrabajo como modalidad de ejercicio laboral preferido tanto por empresas en diversos mercados laborales, como por trabajadores y trabajadoras que vieron en el Teletrabajo una modalidad que permitiese compatibilizar los tiempos laborales y los tiempos familiares.

La pandemia COVID-19 no inauguró el debate acerca del Teletrabajo y la educación *e-learning*. El cambio de paradigma que representa el teletrabajo se expresó, previo a la pandemia, incluso normativamente. El 01 de abril de 2020 el Congreso Nacional aprobó la Ley 21.220, que regula el trabajo a distancia y el teletrabajo en las empresas de nuestro país.

El contexto de pandemia contribuyó, decisivamente, a sentar las bases de una nueva época cuya expresión más evidente es la digitalización y automatización de procesos en los espacios más cotidianos

del ser humano. Solo hemos visto el inicio de un proceso de insospechadas consecuencias, y que puede impactar de manera decisiva el comportamiento y las relaciones humanas. El cambio de época que muchos historiadores vaticinaron, finalmente se ha producido.

Las empresas del comercio y servicio no han estado exentas de los efectos de la pandemia COVID-19. La expresión evidente de la reducción inicial de las ventas en los primeros meses de alerta sanitaria, trajo como consecuencia la necesidad de reducir costos de operación, afectando principalmente las nóminas de trabajadores, el ejercicio de la relación laboral, y las experiencias de compra y venta en estos rubros. Analizar los desafíos y oportunidades que la modalidad teletrabajo impone a las empresas en los sectores de comercio y servicios fue el objetivo del estudio *“Desafíos y oportunidades de la implementación de la modalidad Teletrabajo en empresas de los sectores de Comercio y Servicios de la Región Metropolitana”* desarrollado por OTIC del Comercio y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado. A partir de este estudio, de carácter cualitativo, OTIC del Comercio buscó aportar al debate público en torno al impacto de la implementación la modalidad de trabajo, identificando elementos que pudiesen posibilitar o dificultar su implementación, en empresas de los sectores de comercio y servicios.

14

El proyecto desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado tiene un alto valor para nuestro OTIC, para nuestro gremio, y sin duda, para nuestro sistema nacional de capacitación y empleo. Nos ha permitido conocer con mayor profundidad el impacto de la implementación de la modalidad de teletrabajo en empresas de los sectores de comercio y servicios, las percepciones empresariales en torno a esta modalidad de ejercicio laboral, identificar y conocer experiencias internacionales en torno a la implementación del teletrabajo, valorando sus impactos y desafíos asociados a su implementación, y comprender el teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador, a partir de la aplicación de una encuesta aplicada a más de 300 trabajadores que desempeñan funciones en modalidad de teletrabajo, en los sectores de comercio y servicios, cuyo foco estuvo en parametrizar las competencias técnicas y transversales más relevantes para desarrollar actividad laboral en modalidad remota.

La información que el estudio nos entregó a partir de su implementación es de vital importancia para nuestras empresas, especialmente en atención al contexto, y los desafíos que impone

dato el cambio en el ejercicio laboral. No obstante avanzar nuestro país hacia un escenario que signifique reducir las restricciones sanitarias, existen cambios en las dinámicas laborales que se mantendrán en el tiempo; uno de ellos, el Teletrabajo como alternativa laboral cada vez más común en muchas empresas. Avanzar hacia una mejor compatibilización del tiempo laboral y familiar, generar instancias que faciliten la inserción laboral de mujeres en contextos de teletrabajo, generar oferta de capacitación que contribuya a una mejor preparación de los/as trabajadores/as para la implementación de esta modalidad laboral, y contribuir a una mayor diversificación etaria en la adopción del teletrabajo, son conclusiones importantes que nacen de este estudio, y que nos interesa destacar y difundir como OTIC, para contribuir al crecimiento de nuestras empresas.

15

En un mundo cambiante y en constante evolución, generar conocimiento en torno a los cambios que experimenta el mercado del trabajo es de un alto valor, y especialmente si guarda relación con los sectores productivos que mayoritariamente integran la red de más de 600 empresas aportantes de OTIC del Comercio. Agradecemos a las empresas y trabajadores que participaron de este estudio, a SENCE por permitirnos financiar esta investigación, y a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado por liderar este estudio.

Cristóbal Valdés Sáenz

PRESIDENTE EJECUTIVO

Corporación de Capacitación de la
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile

Introducción

EN EL PRESENTE INFORME ESTÁN CONTENIDOS LOS principales hallazgos del proyecto titulado *“Estudio Diagnóstico del Teletrabajo en los sectores Comercio y Servicios: análisis de elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores de la región metropolitana”*.

Este es un proyecto que se ha desarrollado gracias al trabajo conjunto entre Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado (FEN-UAH), que fue aprobado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

En este informe, elaborado por la FEN-UAH a partir del trabajo de campo con empresas pertenecientes al sector de comercio y servicios de la Región Metropolitana, se entregan herramientas de análisis para ampliar el conocimiento respecto de la fisonomía del teletrabajo en contexto de crisis sanitaria y contribuir de esta forma al debate público sobre el impacto de la implementación del teletrabajo, identificando sus virtudes y debilidades que posibiliten o no su permanencia futura como modalidad de trabajo, teniendo como elementos de análisis no solo la crisis sanitaria, también la nueva oleada de transformaciones que venía experimentando el mundo del trabajo, la que los expertos han denominado la “Revolución 4.0”.

El estudio contó con la colaboración de empresas y trabajadores y trabajadores asociados a los sectores del Comercio y Servicios que tienen sus operaciones en la Región Metropolitana (RM), reflexionando en torno a los desafíos que implica esta modalidad de empleo, las competencias transversales requeridas para iniciar labores de teletrabajo y las barreras que ha enfrentado el sector empresarial para lograr un proceso de transformación asociado a los modos de producción. En este marco, el trabajo se desarrolló a través de canales virtuales, contribuyendo al teletrabajo desde el área de investigación.

La sistematización de este estudio se ha estructurado en cinco capítulos que dan cuenta de los hallazgos de esta investigación. En primer lugar, se actualiza el diagnóstico del teletrabajo en ambos sectores, en el marco de la crisis sanitaria, a través de la caracterización de los trabajadores y empresas que pertenecen a estos rubros económicos de la RM. Adicionalmente, se recopilan antecedentes vinculados a la reestructuración del mercado laboral, tales como las condiciones laborales de los trabajadores, y los nichos de empleabilidad más atractivos para desempeñar labores de teletrabajo.

18 La percepción empresarial en torno al teletrabajo, están recogidas en el segundo capítulo que recopila las diversas visiones y perspectivas en torno a la experiencia de gerentes de personas, asociada a la adaptación organizacional requerida para transitar hacia el teletrabajo, producto de las restricciones inherentes al COVID-19. Para esto, se establecieron categorías analíticas que permiten explorar la valoración del teletrabajo por parte de equipos gerenciales, las dificultades institucionales que debieron enfrentar y la identificación de habilidades transversales requeridas para la empleabilidad de las personas que iniciaron quehaceres a través de esta modalidad.

El análisis de resultados de la Encuesta de Competencias Esenciales en torno al Teletrabajo, se desarrolla con detalles en el tercer capítulo. Sintetiza los resultados obtenidos en el marco de la aplicación de una encuesta realizada a más de 300 teletrabajadores. El propósito de la aplicación del cuestionario fue parametrizar las competencias técnicas y transversales más relevantes para ejercer funciones a través de modalidad remota. La construcción del instrumento se fundamentó en la literatura asociada al desarrollo laboral del teletrabajo y a los hallazgos identificados durante el proceso de entrevistas realizado a empresas del sector.

Las experiencias y desafíos en torno al teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador, están contenidas en el cuarto capítulo. Se analizan las principales vivencias que las personas han experimentado al desempeñar sus funciones bajo un nuevo escenario, identificando los principales desafíos a los cuales se han enfrentado producto del teletrabajo. Para esto, se llevaron a cabo dos grupos focales que contaron con la participación de 12 teletrabajadores. De este modo, el capítulo favorece el contraste entre los resultados de la encuesta de competencias esenciales y las experiencias del sector trabajador, triangulando fuentes de información con la finalidad de identificar los factores que inciden

en el desarrollo laboral de personas que ejercen modalidad de teletrabajo en los sectores de comercio y servicios.

Y, finalmente, el quinto capítulo resume las conclusiones, sintetizando los principales desafíos en torno al proceso de implementación del teletrabajo, el rol de la cultura organizacional, el efecto de la crisis sanitaria y la relevancia de las competencias transversales en el marco de la empleabilidad de las personas que ejercen esta modalidad remota. Además, el estudio reflexiona en torno a las iniciativas que contribuirían al fortalecimiento de competencias laborales, habilidades transversales y conocimientos técnicos que promuevan la empleabilidad de trabajadores interesados en adaptar su quehacer hacia modalidades de trabajo remoto.

Diagnóstico del teletrabajo en los sectores de comercio y servicios para el desarrollo laboral de trabajadores en la Región Metropolitana

ANA MARÍA FERNÁNDEZ

LA EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO EN PANDEMIA

21

EN CHILE, EL CONTEXTO SANITARIO HA OBLIGADO A redefinir los modos de producción de las empresas, afectando transversalmente a todos los sectores productivos. Según datos de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), el 95,5% de las empresas ha adoptado mecanismos de trabajo no presencial, y el 81,3% reconoce haber implementado teletrabajo a raíz del COVID-19 (ACHS, 2020). La presente encuesta muestra una baja dispersión por rubro, tamaño de empresa y región geográfica. En consecuencia, la adaptación empresarial evidencia una transformación cultural en materia de teletrabajo, incentivando medidas de protección tales como la disminución del desplazamiento hacia lugares de trabajo y la reducción del contacto físico (OCDE, 2020).

En cuanto al segmento ocupado que opera en modalidad de teletrabajo,¹ el 24,9% declara haber realizado al menos una hora de teletrabajo durante la última semana de mayo, lo cual equivale a 1,8 millones de personas (UC, 2020). Este escenario permite visibilizar la existencia de barreras que limitan las oportunidades de acceso a la modalidad de teletrabajo, entre las cuales destaca la naturaleza de los sectores, rubros y departamentos (Icare, 2020).

De este modo, solo el 46% de las empresas ha implementado trabajo no presencial para la totalidad de sus trabajadores,

1. La Internacional Telework Academy (2017) estima que 12,6 millones de trabajadores opera bajo modalidad de empleo no presencial. En Chile no existen estadísticas oficiales del número de personas que ejercen teletrabajo, pero existen estudios que proyectan un total de 500,000 personas desempeñándose bajo esta modalidad (5G Américas, 2017).

corroborando dificultades para la adaptabilidad de oficios más intensivos en mano de obra (ACHS, 2020). En definitiva, el proceso de implementación de la modalidad remota ha debido enfrentar desafíos asociados al marco normativo, la cultura organizacional, el diseño de procesos de trabajo, la brecha digital y el acceso a las nuevas tecnologías de la información (ITALAC, 2017).

En este marco, estudios recientes sostienen que el 54% de los trabajadores que opera desde su hogar ha aumentado su carga laboral (Randstad, 2020). Asimismo, el 79% de las personas reconoce dedicar más horas al trabajo que antes, mientras que un 70% ha sufrido de estrés debido a la implementación de esta nueva modalidad de producción (Trabajando.com, 2020). A partir de este contexto, el presente capítulo recopila las principales encuestas realizadas en el marco de la crisis sanitaria, analizando la reestructuración del mercado laboral, las características de la población activa y los nichos de empleabilidad para ejercer trabajo no presencial en períodos de altas tasas de desempleo regional.

22

Teletrabajo y COVID-19: la reestructuración del Mercado Laboral en la Región Metropolitana

La extensión de la crisis sanitaria ha modificado la estructura del mercado del trabajo, afectando el modo de producción de las empresas y la condición laboral de las personas. La tasa de desocupación nacional durante el trimestre mayo-junio-julio representa el 11,2%, lo cual implica un aumento de 4 puntos porcentuales respecto al año anterior (INE, 2020). En la Región Metropolitana, es posible evidenciar una profundización en la desocupación, que alcanza un 13,5%, lo que equivale a 891.690 personas (donde el 53% corresponde a población cesante). El Cuadro N° 1 resume la nueva distribución de la fuerza de trabajo en el marco de la crisis sanitaria. La reducción de ocupados se vincula directamente con la capacidad de contratación del sector comercio (-10%), la agricultura y pesca (-15,5%) y el sector de la industria manufacturera (-11,9%).

CUADRO N° 1

Análisis Comparativo de la Fuerza de Trabajo en la Región Metropolitana 2019-2020

CATEGORÍA	MAYO - JULIO 2019		MAYO - JULIO 2020	
	TOTAL	% TOTAL	TOTAL	% TOTAL
Ocupados	3.882.353	60,5%	3.109.009	47,1%
Desocupados	494.170	7,7%	891.690	13,5%
Inactivos	2.041.275	31,8%	2.604.417	39,4%
TOTAL	6.417.798	100%	6.605.116	100%

23

FUENTE: elaboración propia en base
a datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

El análisis comparativo de la Población en Edad de Trabajar (PET), evidencia los efectos del COVID-19 en torno a la composición del mercado laboral en la Región Metropolitana. El aumento de personas inactivas (39,4%) representa una disminución de la fuerza de trabajo asociada a la implementación de medidas de confinamiento y a la baja expectativa de encontrar un empleo (INE, 2020). En esta línea, el Estudio Longitudinal de Empleo COVID-19, proyecta que 1.1 millones de personas estarían buscando trabajo a nivel nacional si no existiera una crisis sanitaria. Por último, la distribución de ocupados en período de pandemia se concentra fuertemente en torno a servicios comunales (24%), Comercio (21%) y servicios financieros (18,9%) (Centro UC, 2020).

Paralelamente, el segmento de 25 a 34 años representa el 29% del total de personas ocupadas en la Región Metropolitana (INE, 2020). El Cuadro N° 2 sintetiza las distribuciones del segmento ocupado por rango etario. Cabe señalar que la implementación de teletrabajo por rango etario se encuentra directamente asociada a los segmentos en los que existe mayor concentración de ocupados.

CUADRO N° 2

Análisis Población Ocupada en Región Metropolitana por rango etario en modalidad teletrabajo

RANGO ETARIO	TOTAL OCUPADOS	% TOTAL OCUPADOS	% RANGO TELETRABAJO
15 - 24 años	180.704	6%	14,3%
25 - 34 años	889.986	29%	29,1%
35 - 44 años	791.320	25%	30%
45 - 54 años	636.989	20%	23,4%
55 - o más	610.010	20%	20,4%
TOTAL	3.109.009	100%	-

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020) y
Encuesta Longitudinal Empleo - COVID-19.

En esta línea, los principales rangos etarios que han debido desempeñar funciones de teletrabajo en contexto de pandemia corresponden a los segmentos de 25 a 34 años (29,1%) y de 35 a 44 años (30%), con una disminución sustantiva de los rangos extremos (Centro UC, 2020). En consecuencia, el proceso de implementación de la modalidad remota durante la crisis sanitaria no se encuentra sujeto al rango etario, sino a los segmentos en los que existe mayor cantidad de personas ocupadas.

Los sectores Comercio y Servicios: capacidades para la implementación de Teletrabajo

La extensión de la crisis sanitaria ha implicado una desestabilización de la economía, afectando la productividad de las empresas y la generación de nuevos empleos (OCDE, 2020). En Chile, el Informe de Política Monetaria del Banco Central destaca el difícil escenario económico para sectores como comercio, hotelería, transporte y servicios

(BCCh, 2020). Las medidas de confinamiento masivo han impactado fuertemente el desarrollo de estas áreas económicas, afectando la situación laboral de los trabajadores a través de la reducción salarial, la disminución de horas semanales y el término de relaciones contractuales (OIT, 2020). Bajo este contexto, el presente estudio analizará la nueva estructura del mercado laboral, explorando las características del sector comercio y servicios de la Región Metropolitana en el marco de la crisis sanitaria.

El sector comercio es el área productiva con mayor fuerza laboral a nivel regional, representando el 19,2% del total de la población ocupada, lo que equivale a 598.164 trabajadores. Por otra parte, el sector servicios cuenta con 268.858 trabajadores (8,6%), convirtiéndose en un área productiva estratégica al proveer bienes intangibles fundamentales para el bienestar de la sociedad (INE, 2020).

CUADRO N° 3

Lugar de Trabajo de personas ocupadas en Sectores Comercio y Servicios Región Metropolitana

LUGAR DE TRABAJO	MAYO - JULIO 2019		MAYO - JULIO 2020	
	COMERCIO	SERVICIOS	COMERCIO	SERVICIOS
En instalaciones del cliente o empleador	56,6%	52,5%	44,8%	45,8%
En la casa del empleador o cliente	2,8%	22%	0,9%	11,0%
En instalaciones u oficinas propias o arrendadas	8,6%	6,5%	4,6%	2,5%
En la oficina, taller o fábrica, anexo a su hogar	6,2%	2,3%	5,8%	0,8%
En su propio hogar	5,7%	10,7%	22,7%	28,8%
En la calle o vía pública	19,8%	4,8%	15,8%	5,6%
En otros lugares	0,3%	1,2%	5,4%	5,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

Al analizar el lugar de trabajo del segmento ocupado perteneciente a estos sectores productivos, se corrobora el aumento de personas trabajando en su hogar. El cuadro N° 3 compara la evolución de los datos en un período de 12 meses, con el propósito de identificar el comportamiento de los sectores productivos frente a las dificultades inherentes a la propagación del COVID-19 en la Región Metropolitana.

Si bien las instalaciones físicas del empleador siguen siendo el lugar principal para el desarrollo laboral de las personas, la implementación del teletrabajo en los sectores analizados es una variable que incide en la distribución de los datos. Cabe destacar la baja varianza de los ocupados que declaran trabajar en la calle o vía pública durante el último trimestre móvil. Este fenómeno se asocia al aumento del empleo informal en contexto de pandemia. En consecuencia, el efecto COVID-19 genera incentivos para promover el trabajo no presencial. Sin embargo, los efectos de la crisis económica obligan a quienes tienen empleos informales a desempeñarse en lugares públicos pese a las condiciones sanitarias.

Por otra parte, la naturaleza de los sectores comercio y servicios está intrínsecamente relacionada con la atención presencial. Por lo tanto, las empresas enfrentan dificultades para implementar prácticas de teletrabajo con todos sus colaboradores. Lo anterior es respaldado por el estudio longitudinal Empleo COVID-19, el cual señala que el 63% de los trabajadores asalariados no puede desarrollar sus funciones mediante esta modalidad, debido a que poseen funciones de trabajo en terreno y/o atención presencial (UC, 2020).

La variable “educacional” es considerada como un elemento fundamental para facilitar la implementación del trabajo remoto en los diversos sectores productivos (ICARE, 2020). El Cuadro N° 4 sintetiza el nivel educacional del segmento ocupado, perteneciente a los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana. Los resultados evidencian una fuerte concentración de trabajadores con educación media completa en ambos sectores productivos (INE, 2020). Este fenómeno permite comprender las dificultades que poseen las empresas para ampliar la modalidad no presencial, ya que a medida que disminuye el nivel de cualificación, los trabajadores deben desempeñar tareas de carácter físico de forma sistemática en los lugares de trabajo (Navarrete, 2014; Ransdtand, 2020).

CUADRO N° 4

Nivel educacional de los trabajadores en Sector Comercio y Servicios de la Región Metropolitana

NIVEL EDUCACIONAL	COMERCIO		SERVICIOS		TOTAL
	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	AMBOS
Sin Educación Formal	0%	0%	0,10%	0,10%	0,20%
Básica/Primaria	16,0%	13,2%	22,3%	16,3%	15,8%
Media/ Secundaria	47,6%	55,2%	46,9%	50,0%	50,4%
Técnico Profesional	14,4%	15,4%	12,8%	14,8%	14,8%
Universitario	20,0%	14,9%	17,3%	17,4%	17,4%
Posgrado	2,0%	1,3%	0,6%	1,4%	1,4%

27

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

Lo anterior, se corrobora a través de la distribución de personas que se encuentra teletrabajando en contexto de pandemia a nivel nacional. Según encuestas aplicadas durante la crisis sanitaria, el 60% del total de ocupados con estudios universitarios ha desarrollado sus labores en modalidad de teletrabajo. Mientras tanto, solo el 10% de trabajadores con educación media completa ha logrado operar bajo modalidades no presenciales (Centro UC, 2020). En lo que respecta a distribuciones por género, el sector comercio destaca por una predominancia masculina en segmentos con altos niveles de cualificación. Por su parte, las mujeres poseen un mayor nivel de contratación en el sector servicios, prácticamente en todos los niveles educacionales.

Al analizar las características contractuales de los trabajadores de los sectores comercio y servicios, es posible identificar una distribución heterogénea. Sin embargo, el contrato “limitado a menos de tres meses por contrato o acuerdo”, es la principal modalidad contractual para ambos sectores y se encuentra presente tanto en hombres como en mujeres al interior de los rubros (INE, 2020). El resto de los tipos de contrato que poseen mayor grado de concentración, son el “limitado a

la temporada” y el “renovable una vez por año”. El Cuadro N° 5 resume la distribución del tipo de contrato de dichos sectores al interior de la Región Metropolitana, logrando establecer los grados de precariedad laboral de las personas que actualmente se encuentran trabajando.

CUADRO N° 5

Tipo de Contrato de los trabajadores según rubro y género en la Región Metropolitana

TIPO DE CONTRATO	COMERCIO		SERVICIOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Limitado a la Temporada	28,1%	29,4%	-	12,5%
Limitado a término actividad	9,4%	29,4%	16,7%	6,3%
Limitado menos de 3 meses por contrato	46,9%	11,8%	58,3%	50,0%
Renovable 1 vez al año	12,5%	11,8%	25,0%	25,0%
Reemplazo	3,1%	17,6%	-	6,2%

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

En cuanto a la cantidad de horas semanales trabajadas, estas no poseen una varianza significativa durante los últimos 12 meses. De esta forma, es posible refutar las hipótesis asociadas a la disminución de jornadas laborales debido a la implementación de teletrabajo. El Cuadro N° 6 compara el total de horas trabajadas por los segmentos ocupados. El aumento en intervalos de 40 a 44 horas se fundamenta, en parte, por la existencia de nuevas modalidades de trabajo.

Algunos estudios aplicados sostienen que el 79% de las personas reconoce dedicar más horas al trabajo que antes bajo modalidad remota (Trabajando.com, 2020). Por otra parte, Fundación Chile (2020) evidencia que el 48% de los teletrabajadores ha aumentado sus horas de trabajo por la pérdida de una estructura horaria o el aumento de la carga laboral. Sin embargo, las proyecciones realizadas por el Centro UC (2020), indican que durante el mes de mayo el segmento ocupado realizó en promedio 33 horas de teletrabajo.

CUADRO N° 6

Cantidad de Horas trabajadas en la Región Metropolitana (2019-2020)

CANTIDAD HORAS TRABAJADAS (SEMANA)	MAYO - JULIO 2019	MAYO - JULIO 2020
1 a 10 horas	4,6%	4,7%
11 a 20 horas	7,9%	6,6%
21 a 30 horas	7,6%	7,5%
31 a 39 horas	3,2%	3,7%
40 a 44 horas	11,7%	17,2%
45 o más	65%	60,3%

29

FUENTE: elaboración propia en base a datos INE (2020).

CUADRO N° 7

Distribución de trabajadores por quintil y capacidad de conexión a internet en Región Metropolitana

QUINTIL INGRESO	% TOTAL OCUPADOS	% CON ACCESO A INTERNET HOGAR
Quintil I	17,9%	69,0%
Quintil II	20,8%	88,6%
Quintil III	24,1%	79,3%
Quintil IV	21,5%	94,6%
Quintil V	15,7%	92,2%
TOTAL	100%	-

FUENTE: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2017).

De esta forma, vemos que la jornada laboral completa se convierte en la principal modalidad contractual (84,5%) en la Región Metropolitana (INE, 2020). Este fenómeno adquiere coherencia si se considera la alta frecuencia de trabajadores en torno al intervalo de 45 o más horas semanales. En consecuencia, los resultados permiten reflexionar acerca de la necesidad que poseen los trabajadores de generar ingresos –independientemente del contexto sanitario–, aspecto que podría incidir en la alta cantidad de horas trabajadas (CEPAL, 2020). Ante esta realidad, el Cuadro N° 7 sintetiza el nivel de vulnerabilidad de los segmentos ocupados en la Región Metropolitana. Los resultados evidencian una concentración de los Quintiles II y III, reflejando la existencia de altos niveles de vulnerabilidad.

Consecuentemente, la evidencia empírica resalta la relación existente entre vulnerabilidad y la limitación de la conexión a internet en el hogar. Entre los motivos que fundamentan esta brecha, el 41% de las personas de la Región Metropolitana sostiene que la principal razón es el alto costo del servicio de internet (SUBTEL, 2019). Cabe señalar que solo el 20% de los segmentos ocupados en los sectores comercio y servicios declara tener acceso a dispositivos con plan de datos que permitan la conexión a internet (CASEN, 2017). Sin embargo, los resultados contrastan con las altas tasas de accesibilidad de los Quintiles IV y V, reflejando los niveles de desigualdad existentes a nivel regional que impactan en las oportunidades de desarrollo laboral.

En términos generales, el 87% de los hogares de la Región Metropolitana posee algún mecanismo de conexión a internet (SUBTEL, 2019). Sin embargo, los estudios locales argumentan la existencia de problemas asociados a la calidad de la conexión. En este marco, solo 30 de las 52 comunas de la región poseen al menos 50% de cobertura, asociada a banda ancha fija, lo cual se considera un recurso esencial para la implementación de modalidades de teletrabajo (País Digital, 2020). Asimismo, las zonas rurales alcanzan un 55,6% de cobertura, lo que corrobora las brechas territoriales en cuanto al nivel de conexión a internet (SUBTEL, 2019). Finalmente, pese al aumento paulatino de la cobertura digital en la región metropolitana, una alta cantidad de hogares solo puede acceder a internet a través de teléfonos móviles, limitando las posibilidades de conexión a dispositivos fijos.

En cuanto a la composición familiar de las personas ocupadas en los sectores de comercio y servicios, el 52,2% son jefes/as de hogar (CASEN, 2017). En esta línea, el Cuadro N° 8 sintetiza aspectos

asociados a la configuración del núcleo familiar en ambos sectores productivos. A nivel de hallazgos, los segmentos ocupados son principalmente cónyuges o hijos del jefe de hogar. Este fenómeno adquiere relevancia, debido a que la implementación del teletrabajo se caracteriza por la promoción del equilibrio entre el trabajo y la vida familiar (Fundación Chile, 2020).

CUADRO N° 8

**Parentesco con el jefe de hogar de los trabajadores
por género en la Región Metropolitana**

31

PARENTESCO CON EL JEFE DE HOGAR	COMERCIO		SERVICIOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Jefe de hogar	59,0%	47,8%	65,0%	40,1%
Cónyuge	5,4%	16,4%	5,0%	19,8%
Conviviente	4,5	9,1%	3,3%	13,2%
Hijo/a o Hijastro/a	20,9%	19,5%	16,1%	17,2%
Yerno o Nuera	1,6%	1,8%	1,7%	1,2%
Nieto/a	1,4%	1,8%	1,1%	0,6%
Hernano/a o Cuñado/a	2,7%	1,8%	3,3%	2,4%
Padres o Suegros	2,0%	1,0%	0,6%	3,0%
Otro Pariente	1,4%	0,3%	2,2%	0,6%
Sin parientes	1,1%	0,5%	1,7%	1,8%

FUENTE: elaboración propia en base a datos del
Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

En términos comparativos, cabe destacar la concentración de mujeres consideradas jefas de hogar, alcanzando el 47,8% en el sector

comercio y el 40% en el sector servicios. Este fenómeno refleja un progresivo aumento de la participación femenina en ambos rubros de la economía. Bajo este contexto, existen estudios de percepción que consideran positivo el teletrabajo para incentivar el acceso de la mujer al Mercado Laboral (Cadem, 2018). Lo anterior, se fundamenta en las posibilidades de mediación entre la familia y el desarrollo laboral, generando autonomía económica para el creciente segmento femenino que representa la jefatura de hogar a nivel regional.

32 Análisis de Oficios Estratégicos para la implementación del Teletrabajo

En la práctica, la implementación del teletrabajo ha debido enfrentar múltiples limitaciones inherentes a la naturaleza del sector, rubro y departamento de las organizaciones que proveen servicios en contexto de crisis sanitaria (OCDE, 2020; Randstad, 2020). En esta línea, la reconversión de empleos presenciales dependerá del modo de producción de las empresas, el desarrollo en Tecnologías de Información (TIC`S) y el tipo de bienes y/o servicios que presta. Al analizar la realidad empresarial mediante la aplicación de encuestas, el 53% de los trabajadores reconoce que su organización posee nula o intermedia capacidad para realizar teletrabajo (Randstad, 2020). De este modo, la adecuación de la infraestructura, el desarrollo tecnológico y el diseño de políticas de protección de datos son aspectos esenciales para el fortalecimiento de la capacidad de adaptabilidad empresarial que permita transitar hacia una modalidad de teletrabajo.

En la Región Metropolitana, el mercado del trabajo posee una amplia diversidad de ocupaciones, provenientes principalmente del comercio (19,2%), la industria manufacturera (10,5%) y la enseñanza (10,1%), visibilizando la pluralidad de empleos a nivel regional (INE, 2020). El Cuadro N° 9 sintetiza la distribución de oficios en torno a las ramas productivas de la Región Metropolitana. Los resultados evidencian las dificultades estructurales existentes a nivel regional para extender la implementación del teletrabajo en áreas productivas con oficios de baja cualificación, o en sectores que requieren de trabajo presencial para la provisión de servicios.

CUADRO N° 9

Clasificación de Oficios en la Región Metropolitana

TIPO DE OFICIO	METROPOLITANA	NACIONAL
Trabajadores no calificados	18,3%	21,9%
Trabajadores de servicios y vendedores de comercio	18,6%	16,7%
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios	1,4%	3,4%
Oficiales, operarios y artesanos	12,1%	13,7%
Operadores de instalaciones y máquinas	8,0%	8,6%
Empleados de oficina	9,2%	7,9%
Miembros del poder ejecutivo y legislativo	5,7%	4,8%
Técnicos profesionales de nivel medio	11,2%	10,3%
Profesionales científicos e intelectuales	15,2%	12,4%
Fuerzas Armadas	0,3%	0,3%

33

FUENTE: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2017).

La principal concentración de oficios corresponde a trabajadores de servicios y vendedores en torno al comercio (18,6%), convirtiéndose en una de las áreas centrales para la reconversión de empleos que operaban en modalidad presencial. En contraste, los trabajadores no calificados (18,3%) representan un área económica marcada por el desarrollo de tareas sencillas, que requieren frecuentemente de cierto esfuerzo físico y son aplicadas a través de herramientas manuales (INE, 2017). Por lo tanto, el proceso de adaptación del teletrabajo se encuentra sujeto al nivel de cualificación del oficio y al área de producción en el que se sitúan las empresas.

Al profundizar en las características de los oficios predominantes a nivel regional, destaca el desarrollo de servicios presenciales, tales como personal doméstico (4,5%), servicio de limpieza (4,5%)

y servicio de transporte (2,7%) (CASEN, 2017). Este tipo de oficios depende altamente del trabajo en terreno y/o en instalaciones específicas, restringiendo las posibilidades de adaptación a modalidades remotas de empleo. El Cuadro N° 10 presenta los principales oficios desempeñados por el segmento ocupado en la región Metropolitana, evidenciando una alta heterogeneidad de perfiles.

CUADRO N° 10

Especificación de Oficios desarrollados en la Región Metropolitana

34

OFICIO	METROPOLITANA	NACIONAL
Vendedor/a y demostradores/as de tiendas y almacenes	6,1%	5,9%
Personal Doméstico	4,5%	4,4%
Limpiadores/as de oficinas, hoteles y otros establecimientos	4,5%	4,4%
Vendedores/as de quiscos y puestos de mercado	3,4%	3,1%
Conductores/as de automóviles, taxis y camiones	2,7%	2,4%
Cocineros/as	2,6%	2,6%
Gerentes de comercio mayorista y minorista	2,6%	2,4%
Porteros/as y guardias	2,0%	2,0%
Organización y Administración de Empresas	1,9%	1,2%
Peones de Carga	1,9%	1,8%
Cajeros/as y expendedores de billetes	1,6%	1,5%
Secretarios/as	1,5%	1,6%
Niñeros/as y celadores/as infantiles	1,5%	1,5%
Conductores/as de camiones pesados	1,5%	1,9%
Camareros/as y taberneros/as	1,4%	1,2%

FUENTE: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2017).

Finalmente, la concentración de oficios focalizados en el sector comercio corrobora la transformación cultural de empresas asociadas al *retail* y *e-commerce* de productos. En este marco, las estrategias de teletrabajo se han priorizado en departamentos vinculados a áreas de finanzas (17%), Recursos Humanos (17%), Ventas (12%) y Marketing (12%) (Randstad, 2020). Respecto al tamaño de empresas, no existen evidencia empírica asociada a las dificultades experimentadas por Pymes en torno al proceso de adaptación de modalidades no presenciales de empleo. Sin embargo, las encuestas aplicadas durante la crisis sanitaria corroboran una transformación cultural que trasciende al sector, rubro y tamaño de empresa (ACHS, 2020).

35

CUADRO N° 11

Estadísticas Empresas por tamaño en la Región Metropolitana por Ventas y N° Trabajadores

TAMAÑO EMPRESA	TOTAL TRABAJADORES	%TOTAL TRAMO TRABAJADORES (INE)	TOTAL EMPRESAS	%TOTAL TRAMO VENTAS (SII)
Micro	881.222	28%	288.927	53%
Pequeña	405.705	13%	96.949	18%
Mediana	488.444	16%	16.568	3%
Grande	1.057.045	34%	9.708	12%
Sin información	173.292	6%	137.395	25%
TOTAL	3.109.009	100%	549.547	100%

FUENTE: Elaboración propia en base Instituto Nacional de Estadísticas y Servicio de Impuestos Internos (2020).

A nivel laboral, el sector empresarial posee una estructura caracterizada por una alta concentración de microempresas (53%) a nivel regional (SII, 2018). En términos generales, este segmento provee el 28% de la fuerza laboral, equivalente a 881.222 trabajadores (INE, 2020). El Cuadro N° 11 sintetiza la distribución de empresas,

considerando mediciones asociadas al volumen de ventas y al número total de trabajadores contratados. Los principales estudios aplicados durante la crisis sanitaria evidencian que solo el 22% de las personas que desempeña teletrabajo en pequeñas empresas desea volver a sus oficinas. Por otra parte, el 43% de los teletrabajadores de grandes empresas manifiestan su interés de volver a sus lugares de trabajo (Randstad, 2020b). Este fenómeno se relaciona directamente con el estado de salud mental de los trabajadores que han implementado teletrabajo, ya que el 48% de las personas más afectadas pertenece a grandes empresas, lo que difiere de la realidad asociada a los trabajadores de pequeñas empresas (23%).

CUADRO N° 12

Estadísticas de Empresas por Región y Rubro Económico

RUBRO	N°	%
Comercio	160.508	29,2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	23.472	4,3%
Información y comunicaciones	14.748	2,7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	50.495	9,2%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	29.545	5,4%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	16.671	3,0%
Otras actividades de servicios	30.517	5,6%

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos (2018).

A nivel sectorial, el rubro del comercio posee el mayor volumen de trabajadores pertenecientes a microempresas (51,2%), lo cual difiere del promedio regional (INE, 2020). El segundo foco de empleo es proporcionado por las grandes empresas (26,8%) representado en los rubros del *retail* y grandes tiendas dedicadas a la venta de insumos

y productos. Por otra parte, el rubro de servicios posee una estructura similar, con alta concentración de microempresas (48%). Sin embargo, resalta el rol de las empresas medianas, las cuales proveen el 17% de la fuerza laboral a nivel regional. Este segmento representa la provisión de servicios sociales, de salud y administrativos.

A modo de síntesis, la nueva fisonomía del mercado laboral corrobora una profunda transformación en torno a los modos de producción. Los sectores de comercio y servicios han sido fuertemente afectados producto de las medidas de distanciamiento social y el confinamiento masivo, causando el cierre de empresas y la reducción de las jornadas laborales (CNC, 2020). Por otra parte, la adaptación de las empresas ha facilitado la implementación del teletrabajo a nivel transversal, contribuyendo a mejorar las opciones de desarrollo laboral y la conciliación familiar (Fundación Chile, 2020). En este marco, el nuevo panorama laboral ha debido adecuarse a las limitaciones propias del contexto sanitario, acelerando el desarrollo de estrategias para la implementación del empleo remoto. Sin embargo, la transformación de los modos de producción implica la existencia de nuevos desafíos, entre los cuales se encuentra el fortalecimiento de las competencias laborales, la incorporación de segmentos vulnerables, el mejoramiento de la calidad de la conexión y la digitalización de funciones presenciales asociadas a bajos niveles de cualificación.

Percepción empresarial en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio en la Región Metropolitana

INTRODUCCIÓN

39

EL SIGUIENTE CAPÍTULO ANALIZA LOS PRINCIPALES JUICIOS, valores y visiones que posee el sector empresarial respecto a la temprana implementación del teletrabajo en la Región Metropolitana producto de la crisis sanitaria. Los resultados del estudio permiten profundizar en los desafíos que presenta este tipo de modalidad a nivel organizacional, visibilizando las dificultades identificadas por los equipos de Recursos Humanos (RR.HH.), las brechas de los trabajadores que actualmente operan en modalidad de teletrabajo y las estrategias utilizadas para gestionar el cambio sobre la base de las capacidades institucionales del sector empresarial.

A nivel metodológico, el estudio contempla la realización de diez (10) entrevistas semi estructuradas, aplicadas a gerentes de Recursos Humanos. La muestra se conformó a partir de empresas pertenecientes a los sectores de servicio y comercio, que actualmente se encuentran operando en modalidad de teletrabajo.² **Para tales efectos, se contó con el apoyo de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo**, quien facilitó la búsqueda y contacto de las empresas que cumplían con los criterios de selección para el desarrollo de la investigación. El proceso de recolección de datos fue realizado en modalidad virtual, aportando al desarrollo del teletrabajo desde el campo de la investigación.

2. Las diez (10) empresas que participaron de la muestra cuentan en total con 1.453 colaboradores realizando labores de teletrabajo durante el período de recolección de datos. En este marco, todas las empresas poseen al menos un 10% de la dotación total de trabajadores operando bajo modalidades de empleo no presencial.

Los hallazgos del estudio se estructuran a partir de tres módulos; 1) Valoración empresarial del teletrabajo por parte de equipos directivos como estrategia organizacional para la continuidad laboral en contexto de crisis sanitaria; 2) Dificultades institucionales durante el proceso de adaptación de la modalidad de empleo, diferenciando experiencias en torno al tipo de sector productivo y la factibilidad de teletrabajo en función de los oficios; 3) Identificación de las principales habilidades transversales requeridas para la empleabilidad de los trabajadores que operan en modalidad remota, explorando la búsqueda de brechas, las competencias centrales para el teletrabajo y las dificultades asociadas a la tecnología existentes detrás de esta nueva forma de trabajar.

VALORACIÓN EMPRESARIAL DEL TELETRABAJO

La siguiente sección profundiza la percepción que poseen los equipos directivos respecto a la implementación del teletrabajo en contexto de crisis sanitaria. Para tales efectos, se explora el impacto que posee el sector productivo, tamaño de la empresa y cultura organizacional respecto a las experiencias de este tipo implementadas durante el año 2020. Asimismo, se analizan las diversas estrategias adoptadas a nivel organizacional para promover la adaptación de la modalidad de empleo, la definición de oficios estratégicos durante la transición y las nuevas modalidades mixtas adoptadas para iniciar el retorno gradual del trabajo en un segmento de empresas que proveen servicios esenciales.

La improvisación del modelo

Todas las empresas entrevistadas sostienen haber implementado modalidades de empleo no presencial a raíz del COVID-19. En este marco, la definición institucional obedece a estrategias de mitigación de corto plazo para proteger la salud de los trabajadores. Bajo este escenario, las empresas reconocen la ausencia de una planificación estratégica para la implementación del teletrabajo. Lo anterior, significó un alto grado de improvisación, dificultando la reorientación de los modos de producción de las empresas pertenecientes a los sectores de servicio y comercio en la Región Metropolitana.

En general, fue un proceso muy brusco, que nos llegó encima. Habría sido ideal que la oportunidad se hubiese presentado no por una necesidad de la pandemia, sino por una definición estratégica de la empresa, generando la confianza y las herramientas a todos los trabajadores (...) De una semana para otra nos mandaron para la casa, tuvimos que adaptarnos. No teníamos como empresa todas las capacidades.

Empresa N° 2, 2021

41

La falta de capacidades se manifiesta principalmente en problemas de carácter tecnológico, tales como el acceso a servidores, dificultades de conectividad y la ausencia de computadores en el hogar. En esta línea, la “improvisación” del modelo facilitó la rápida adaptación organizacional, que debió resolver las barreras tecnológicas y la resistencia al cambio por parte de los trabajadores que iniciaron labores en modalidad remota producto de la prolongación de la crisis sanitaria.

La Experiencia y Cultura del Teletrabajo

Las empresas partícipes del estudio no contaban con experiencia en materia de teletrabajo previo al inicio de la pandemia. Ante esta realidad, existe una visión compartida acerca de las limitaciones intrínsecas del sector productivo, que dificultaron el proceso de adaptabilidad de los modos de producción que involucran la prestación de servicios y/o la comercialización de productos. En definitiva, la fisonomía del sector comercio y servicios se convierte en un factor que limita el desarrollo de experiencias en torno a modalidades de empleo no presencial, ampliando las dificultades para su implementación en contexto de crisis sanitaria.

No había experiencia de teletrabajo previo a la pandemia, estábamos tratando de probar en marzo a raíz del estallido social (...) queríamos sacar a un equipo para que pudiera probar el teletrabajo y de ahí hacerlo de forma paulatina.

Pero nos pilló la pandemia y sin ningún tipo de experiencia. No teníamos equipos apropiados para entregar a la gente y después costó hacerlos llegar, entonces fue todo bien caótico. Tiempo después, empezamos a ponernos al día poco a poco, la gente empezó a mandar mails, para saber qué era lo que tenían, qué les faltaba y qué habían retirado de la oficina.

Empresa N° 4, 2021

42

Pese a la rápida transformación de los modos de producción, las empresas no establecieron estrategias para la implementación del teletrabajo, generando un vacío cultural durante la transición hacia modalidades de empleo remoto. En otras palabras, el teletrabajo adquiere una representación instrumental, convirtiéndose en una medida de mitigación para enfrentar el COVID-19. Este fenómeno adquiere mayor relevancia para las empresas del sector servicios, las cuales manifiestan la necesidad de retornar al trabajo presencial dada las características de los oficios en áreas tales como seguridad, aseo y salud.

Esta compañía no tiene una política de teletrabajo y no la va a tener de momento. Por lo tanto, la postura frente a la modalidad del teletrabajo es solamente transitoria y conforme a lo que la autoridad sanitaria promueva como una medida de mitigar o disminuir la probabilidad de contagio. Por ende, en esta empresa no hay ni habrá según las instrucciones de la alta dirección, políticas de teletrabajo (...) nuestro servicio es de personas que están en la primera línea, tales como guardias, auxiliares, cajeros y reponedores.

Empresa N° 7, 2021

En definitiva, la promoción del trabajo remoto en el sector empresarial se encuentra directamente vinculada a la disposición de los equipos directivos, el desarrollo de estrategias que incentiven la transformación

cultural y la factibilidad técnica de las áreas y/o departamentos de los equipos de trabajo. Este último aspecto se torna crucial para el sector comercio, limitando las posibilidades de teletrabajo de la mayoría de las personas que desempeñan laborales presenciales con bajo nivel de cualificación y que requieren algún grado de exigencia física.

La búsqueda de perfiles para el teletrabajo

A nivel gerencial, es posible evidenciar diversos criterios para la definición de cargos bajo modalidad de teletrabajo. En primer lugar, resalta la factibilidad técnica del puesto de trabajo, la cual se encuentra sujeta al modo de operación de la cadena de bienes y servicios que provee la empresa. En este marco, los trabajadores pertenecientes a áreas administrativas tienen más oportunidades de iniciar labores mediante trabajo remoto que los cargos y/u oficios que requieran esfuerzo físico para su realización. Por otra parte, las empresas de comercio y/o servicios poseen una cadena de valor que incluye áreas como transporte y logística, lo cual implica dificultades adicionales al momento de evaluar la reconversión de oficios hacia modalidades de empleo remoto.

43

Las áreas como contabilidad, marketing, ventas y recursos humanos realizan actividades de soporte que nos han permitido implementar modalidad de teletrabajo (...) Sin embargo, los servicios de logística han sido difíciles de adaptar, ya que tenemos que trasladar productos y eso implica movilizarse. En el fondo, la decisión pasa por los tipos de cargo que poseen los trabajadores.

Empresa N° 10, 2021

Paralelamente, el grado de cualificación del empleo es un aspecto que favorece la implementación del teletrabajo. En consecuencia, los puestos administrativos y cargos de gerencia fueron los primeros en adoptar esta modalidad. Mientras tanto, los oficios de menor calificación se encuentran directamente asociados a labores de esfuerzo físico, atención presencial y/o movilización de productos. En definitiva, las empresas de

comercio y servicios poseen una cantidad reducida de oficios para la implementación del teletrabajo en la Región Metropolitana.

Finalmente, existen empresas que han optado por implementar teletrabajo en base a las condiciones de riesgo de los trabajadores. Bajo este contexto, los criterios aplicados por los equipos directivos incluyen la existencia de enfermedades crónicas, el rango etario de los trabajadores y la composición familiar de los colaboradores de la empresa. Este tipo de definiciones han permitido generar mecanismos de discriminación positiva al interior de los equipos, iniciando estrategias de retorno gradual que priorizan el trabajo presencial de las personas que no poseen factores de riesgo asociados al COVID-19.

44

FUNCIONALIDAD DEL TELETRABAJO EN SECTORES COMERCIO Y SERVICIOS

La segunda sección profundiza en las dinámicas laborales asociadas al trabajo en modalidad no presencial al interior de las organizaciones. Para tales efectos, se analizarán las estrategias utilizadas para gestionar el cambio una vez iniciado el proceso de implementación del teletrabajo por parte de las empresas pertenecientes al sector comercio y servicios en la Región Metropolitana. Paralelamente, se presentan las visiones de los equipos directivos respecto a la continuidad del teletrabajo una vez finalizada la crisis sanitaria, sintetizando los aprendizajes adquiridos por el sector empresarial en el marco de la implementación de este modelo durante el último año.

Estrategias de Formalización del Teletrabajo

Las estrategias utilizadas para gestionar el cambio asociado a la implementación del teletrabajo se sitúan en dos extremos opuestos. Por una parte, se identifican cambios formales que modifican las condiciones contractuales de los trabajadores que inician labores en formato no presencial. Este tipo de estrategias se manifiesta a través de anexos de contrato, redefinición de jornadas laborales, creación de protocolos y mecanismos de capacitación. La definición de estrategias formales no se encuentra asociada al tamaño de las empresas, sino que a la proyección de los equipos directivos respecto de la continuidad de esta modalidad de empleo.

El proceso de implementación comenzó con un anexo de trabajo donde se estipuló el máximo de horas a trabajar por semana, el cual es de 45 horas, en otros casos mantuvimos un horario referencial de oficina de 09:00 a 18:00 hrs., que es mucho menos de 45 horas que es de lunes a viernes (...). Se realizaron charlas a los trabajadores sobre el teletrabajo donde se recalca el tema del descanso, de las horas de trabajo, todo ese se ha difundido y está formal.

Empresa, N° 3, 2021

45

Por otra parte, existe un conjunto de empresas que optaron por el desarrollo de estrategias graduales expresadas en reglas de carácter informal. En otras palabras, la adaptación laboral no involucró cambios contractuales, sino acuerdos directos con las jefaturas. Este tipo de prácticas se encuentran directamente asociadas a empresas que no proyectan la continuidad del teletrabajo en el mediano plazo, evitando la instalación formal del modelo, para retomar las modalidades de empleo presencial una vez que existan las condiciones sanitarias a nivel nacional.

El mito de la Productividad:

En general, las empresas desconocen la existencia de una relación directa entre teletrabajo y el aumento de la productividad. Sin embargo, los modos de producción de los sectores comercio y servicio poseen una estructura de trabajo basada en el cumplimiento de metas. Por lo tanto, los equipos directivos declaran tener interés en evaluar la productividad de los trabajadores, comparando los resultados con el cumplimiento de metas en periodos anteriores. En este marco, existe una alta percepción asociada al aumento de la productividad durante el proceso de implementación del trabajo remoto. Entre los argumentos proporcionados por los equipos directivos, destaca la disminución de los tiempos de traslado, el pragmatismo durante los espacios de reunión y el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la compañía.

El nivel de compromiso que demostró toda nuestra gente fue tremendamente alto, y eso llevó a claramente dedicar muchas horas, pero además a ser muy productivos. Ser más efectivo a la hora de operar cada uno sus áreas (...) si uno mira el año 2019, pasaban de tres a cuatro reuniones donde recién empiezas a tener ciertos resultados, pero ahora no, la primera o la segunda ya tienes el plan y en la tercera y cuarta ya estás ejecutando. En ese sentido, creo que la productividad mejoró, aumentó, pero hubo un factor fundamental que tuvo que ver con el compromiso por parte de todos los trabajadores.

Empresa, N° 8, 2021

Sin embargo, cabe señalar las dificultades inherentes a la organización del tiempo al interior del hogar. La mayoría de los gerentes de Recursos Humanos (RR.HH.), evidencia una extensión de las jornadas laborales producto de las dificultades para conciliar el trabajo y la vida familiar. En este marco, la productividad se encuentra altamente determinada por el compromiso de los equipos de trabajo, logrando cumplir las metas definidas por la empresa pese a las dificultades que conlleva desarrollar labores de empleo remoto. En síntesis, la percepción asociada al aumento de la productividad y la efectividad de las labores desempeñadas se convierten en un aspecto esencial para evaluar la continuidad de la modalidad de empleo remoto en el mediano plazo.

La continuidad del Teletrabajo Post Pandemia

Las posturas asociadas a la continuidad del teletrabajo son altamente divergentes entre las organizaciones que conforman la muestra. En el corto plazo, todas las empresas consideran esencial mantener la modalidad de empleo remoto con el objeto de resguardar la salud de los trabajadores. Sin embargo, al reflexionar sobre la integración del teletrabajo a la cultura organizacional, surge una mayor incertidumbre por parte de los equipos directivos. En el largo plazo, los sectores de comercio y servicio proyectan el desarrollo de una estrategia mixta,

que permita conciliar jornadas de empleo presenciales y espacios de teletrabajo en áreas vinculadas al soporte y cargos de administración al interior de la organización.

En la actualidad, no tenemos una fecha de retorno, no se ha pensado aún. Y en cuanto a continuar, yo creo que sí, en el fondo esta misma situación ha derribado finalmente varios paradigmas del teletrabajo, de cosas que tú antes pensabas que no se podían hacer y ahora nos damos cuenta de que sí las puedes hacer, que las puedes mejorar, obviamente que sí. Que hay cargos que a lo mejor necesitas que vengan cinco días a la semana, a lo mejor en otros cargos es necesario que vengan dos o tres días, y obviamente apuntando a mejorar la calidad de vida también de los trabajadores, pero es algo que en el fondo se va a evaluar con el tiempo.

Empresa N° 5, 2021

47

En contraposición, existen organizaciones que no poseen interés en la continuidad del teletrabajo, evitando el desarrollo de una cultura organizacional centrada en el empleo remoto. Este segmento de empresas considera que el teletrabajo es una medida de mitigación que contribuye a mantener la producción de bienes y servicios en contexto de pandemia. Por lo tanto, el horizonte temporal de esta modalidad finalizará una vez resueltos los problemas asociados a la crisis sanitaria a nivel nacional. Cabe señalar, que las disposiciones de continuidad se encuentran arraigadas según el tipo de servicios proporcionados por las empresas. En la medida en que los servicios adquieren la categoría de esenciales,³ existe menor disposición a establecer estrategias de continuidad de teletrabajo a nivel organizacional.

3. Las empresas que proveen servicios esenciales se encuentran asociadas a rubros tales como salud, transporte, educación, seguridad, entre otros. En la medida que los servicios son esenciales existe una menor disposición a mantener estrategias de teletrabajo en el largo plazo.

COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO

48 La tercera fase del análisis aborda las principales visiones, juicios y reflexiones de los equipos directivos y gerentes de Recursos Humanos (RR.HH.) en torno a las barreras identificadas durante la implementación del trabajo remoto. Asimismo, se exploraron aquellas brechas que poseen los teletrabajadores, profundizando en las competencias y habilidades esenciales requeridas para desempeñar labores bajo la modalidad no presencial. En esta línea, se identificaron las competencias que, a juicio de los entrevistados, debiesen ser consideradas para el desarrollo de un trabajo óptimo bajo esta nueva forma de empleo.

Barreras centrales para ejercer el Teletrabajo

La ausencia de una planificación estratégica para la implementación del teletrabajo originó que las empresas y los teletrabajadores se enfrentaran a una serie de barreras que obstaculizaron en primera instancia la continuidad laboral. Las principales barreras identificadas por los equipos directivos fueron los problemas de comunicación entre quienes componen la organización, dificultades para compatibilizar las actividades laborales con las familiares, y el manejo de herramientas tecnológicas y/o nuevas plataformas digitales.

Problemas de Comunicación

A partir del relato de los gerentes entrevistados, es posible evidenciar que una de las mayores dificultades presentadas a partir de la implementación del teletrabajo son los problemas de comunicación. Estas dificultades se vieron reflejadas principalmente en la baja interacción entre los equipos de trabajo, la comunicación con otros departamentos e, inclusive, con las jefaturas directas.

Si antes la comunicación no era clara, imagínate ahora estando lejos (...) yo creo que lo fundamental es desarrollar estrategias para mejorar todo lo que es comunicacional. Que los trabajadores puedan comunicarse entre ellos, con sus

pare, con los jefes también, la comunicación tiene que ser fluida.

Empresa N° 5, 2021

Los equipos gerenciales declaran que la interacción mediante las plataformas digitales ha disminuido considerablemente la comunicación al interior de la organización, e incluso han detectado una lentitud en el traspaso de mensajes. Asimismo, las empresas entrevistadas señalan que los principales inconvenientes derivados de los problemas de comunicación quedaron evidenciados en fallas de coordinación y organización, en las bajas instancias de retroalimentación al interior del equipo de trabajo y en la poca fluidez de conversación que muchas veces fue necesaria en momentos críticos. Del mismo modo, la relevancia de esta barrera radica en que en innumerables ocasiones la falta de comunicación ha desencadenado obstáculos de seguimiento por parte de las jefaturas hacia sus teletrabajadores.

49

El día a día no nos permite hacer una reunión semanal, es imposible, el seguimiento a nuestros equipos o a los proyectos en los que estás metido, pero por lo menos que sea cada 15 días, para que sepas qué necesitas, cómo has avanzado y saber si lo haces según las expectativas que tenemos como empresa, porque de verdad estamos todos metidos cada uno en sus temas.

Empresa N° 1, 2021

En definitiva, la importancia que los gerentes le atribuyen al fortalecimiento de la comunicación entre los teletrabajadores radica en que una buena interacción permite alinear a los colaboradores bajo los mismos objetivos estratégicos de la empresa, lo que permitiría un correcto desarrollo organizacional, maximizando los resultados de la empresa. Asimismo, los equipos directivos indican que esta competencia considerada esencial, debe ser fortalecida aún más en modelos organizacionales donde los teletrabajadores deben comunicarse con clientes, usuarios y/o proveedores.

Compatibilidad con la vida Familiar

El conciliar la vida familiar con la vida laboral se presenta como una de las grandes complejidades a las cuales se vieron enfrentados los teletrabajadores. El cambio repentino y poco planificado los llevó a trasladar sus quehaceres laborales al hogar, lo cual implicó un desafío en términos de organización y coordinación con las actividades domésticas. Según el relato de los gerentes, esto produjo un alto nivel de cansancio derivado del esfuerzo que implica llevar a cabo multitareas, ocasionando estrés y ansiedad.

50

Cuando uno está trabajando desde la casa (...) generó que aumentaran los niveles de estrés, la angustia anticipatoria de no lograr el objetivo mensual o de gestión asignado, porque uno está haciendo muchas cosas al mismo tiempo, no estás en un entorno que emocional y neuro-nalmente lo tengas asociado al trabajo.

Empresa de Servicios N° 10

Un segundo aspecto identificado por los gerentes fue la dificultad de planificación y adaptación entre las tareas domésticas y las responsabilidades laborales, ya que en ocasiones los trabajadores debían organizar sus calendarios y/o reuniones en función de los horarios del resto de los miembros del hogar. Desde el punto de vista empresarial, la compatibilidad entre la vida profesional y privada fue considerada un problema, observándose una disminución en los niveles de productividad por cuestiones relacionadas con la propia familia en términos organizativos. En este sentido, gran parte de los teletrabajadores han tenido que lidiar con el conflicto de compatibilizar los horarios laborales con los de sus hijos.

El poder instalarse de la noche a la mañana en espacios que no estaban habilitados donde tenías a todo el mundo conectado, tenías a tus hijos en una especie de cyber colegio haciendo las clases, ese proceso de cambio para cada uno de nosotros fue complejo (...) porque tuviste

que empezar a organizarse internamente, a distribuir horarios, a determinar ciertos puzles, para justamente tener mejores resultados para todos. Integrar en ese sentido a la familia en esta condición nueva de teletrabajo.

Empresa de Servicios N° 9

En definitiva, a pesar de que la modalidad remota sea considerada una forma de trabajo que posibilita la coordinación de diferentes tareas cotidianas y laborales, exige al mismo tiempo una conciliación entre ambas, lo que genera un factor de estrés adicional si es que la sucesión de tareas centraliza todo el tiempo y/o el espacio de quienes realizan teletrabajo no se encuentra debidamente acondicionado.

51

Manejo de Herramientas Tecnológicas

Con respecto a la brecha tecnológica en el teletrabajo, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas resultaron no ser homogéneos. Sin embargo, la totalidad de los consultados señala la importancia de que sus colaboradores manejen de manera óptima las herramientas tecnológicas. Una de las barreras que se identificaron fue el mal manejo de herramientas consideradas básicas para un trabajo fluido bajo esta modalidad.

Una de las brechas detectadas fue definitivamente el conocimiento tecnológico para desempeñarse en teletrabajo. Yo por ejemplo detecté personas a las que les llegaba un correo y no sabían adjuntar un archivo (...) La tecnología y el conocimiento hoy día en el uso de un computador es fundamental para el teletrabajo.

Empresa N° 6, 2021

Paralelamente, a lo largo de las entrevistas, fue posible constatar que en cuanto a brechas tecnológicas se trata, pareciera que el rango etario de los teletrabajadores se encuentra directamente relacionado con su nivel de manejo y adaptación frente a esta nueva modalidad. Al respecto, los gerentes declaran percibir que existen ciertos grupos

que se encuentran en desventaja ante el uso de TIC's, entre los que se destaca de manera recurrente a las personas de mayor edad.

Como son personas mayores, hay un tema con las brechas digitales, el manejo de plataformas digitales. Por ejemplo, este año nosotros hicimos muy pocas capacitaciones, porque a la mayoría no le gustan las capacitaciones a distancia. Entonces estas cosas, por ejemplo, hicieron que disminuyera notablemente la eficacia al interior de la empresa.

Empresa N° 3, 2021

En términos concretos, la totalidad de las empresas entrevistadas declaran que los empleados cuentan con habilidades para un adecuado manejo de herramientas tecnológicas, ya sea para el uso de herramientas de Office, plataformas digitales que faciliten reuniones a distancia o herramientas básicas computacionales. En este marco, la modalidad remota se presenta como una opción viable a nivel organizacional. Sin embargo, en caso de existir brechas asociadas al uso de TIC's, el teletrabajo resulta no ser beneficioso para los objetivos de la empresa.

Brechas de Teletrabajadores

Habilidades como la comunicación efectiva, el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC's), la capacidad de adaptabilidad, la autonomía y la disciplina son identificadas por los gerentes de recursos humanos como aquellas habilidades y competencias con mayores brechas para sus teletrabajadores. La importancia que le atribuyen los gerentes a dichas habilidades radica en que estas competencias y destrezas son, a su juicio, esenciales para un correcto desempeño en el mundo laboral. Sin embargo, en ocasiones, han evidenciado que el escaso desarrollo formativo ha incidido directamente en los niveles de productividad.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva se posiciona como una de las grandes brechas que poseen los teletrabajadores. Las empresas destacan que

hay problemas de comunicación, pero lo que agrava aún más esta problemática, es la poca comunicación efectiva que manejan los trabajadores. Esto ha generado la demora en la resolución de conflictos, debido a que en diversas ocasiones los colaboradores no han logrado expresar un mensaje de forma clara y efectiva.

Tampoco nos hemos puesto las pilas con el tema de la formación de habilidades blandas como, por ejemplo, en la comunicación efectiva para el desarrollo de un teletrabajo. En el fondo, que se hagan menos envíos de correo, pasar de diez cadenas de mensajes a hacer algo acotado, como una conversación por Meet que dure 20 minutos y así llegar a acuerdos en vez de tener que leer diez correos.

Empresa N° 1, 2021

53

De esta manera, según la perspectiva gerencial, la comunicación efectiva como brecha se ha visto reflejada en la multiplicidad de emails que, a juicio de los gerentes, han sido innecesarios y en muchas ocasiones han significado una pérdida de tiempo e información. El abuso y saturación de correos electrónicos además ha restado tiempo destinado a otras labores, por lo que una mala comunicación efectiva genera que se destine más tiempo en aclarar, resolver y gestionar dudas, lo cual podría evitarse si los trabajadores contaran con una comunicación más clara y asertiva. Esta problemática también se plasmó en extensas y numerosas reuniones para discutir temas puntuales que habrían encontrado una resolución más práctica en un ambiente laboral presencial.

Habilidades Tecnológicas

Bajo esta nueva modalidad de empleo, los teletrabajadores debieron incorporar ciertas herramientas tecnológicas indispensables para llevar a cabo los objetivos de la organización. Sobre esta línea, y a partir de una nueva realidad de trabajo, los equipos directivos lograron identificar ciertas falencias en relación con el manejo de ciertas plataformas informáticas, lo que significó un retraso en la consecución de sus objetivos establecidos.

Nosotros hicimos una nube para poder tener información compartida en tiempo real y aun así les ha costado mucho usar las herramientas, entonces siguen enviado el correo con un Excel y otro Excel y la versión actualizada del Excel, cuando podrían trabajar sobre una nube que va quedando en línea y la gente puede ir alimentando.

Empresa N° 1, 2021

- 54 La falta de manejo tecnológico y la baja adecuación a ellos influye de manera directa a un trabajo poco fluido. Los entrevistados señalan que, bajo estas nuevas condiciones, se requiere que el empleador se encuentre capacitado. Lo anterior, debido a que la experiencia les ha mostrado que los teletrabajadores, en ciertos casos, requieren de un prolongado proceso de aprendizaje para la comprensión y uso de las tecnologías de la información.

Adaptabilidad al cambio

La totalidad de los entrevistados identifica que la adaptabilidad al cambio es una de las competencias más requeridas para el logro y consecución de objetivos al interior de una empresa. Sin embargo, han observado que parte importante de sus teletrabajadores posee ciertas deficiencias en torno a esto. Los equipos directivos señalan que el paso de una modalidad tradicional de trabajo a una que requiere una adopción de nuevas tecnologías de la información significó que una fracción importante de trabajadores se haya resistido al cambio.

Yo te diría que las competencias que necesitamos y estamos ahí como al debe, tiene que ver mucho con la adaptabilidad al cambio. Adaptarse a las nuevas tecnologías (...) hoy día funcionamos, pero todavía tenemos mucha resistencia (...) por ejemplo al tener una reunión por teams, nos cuesta mucho que la gente se conecte a tiempo, que prenda la cámara, que hable, que opine y es porque también nos pasa que tienen mucho miedo de que sea con cámara,

que el fondo, que la desconexión, entonces nos ha costado un poco que se adapten a lo que hay.

Empresa N° 2, 2021

La resistencia al cambio es un aspecto que influye negativamente en la implementación de una modalidad no presencial, ya que el teletrabajador/a que no es capaz de adaptarse a los cambios y exigencias del mundo actual, no podría garantizar la efectividad de su gestión al interior de la empresa. Así como el trabajo remoto se instauró como una medida de mitigación para enfrentar la crisis sanitaria de manera abrupta, puede que en el futuro existan cambios repentinos en el modelo organizacional, ante los cuales los teletrabajadores deben saber adaptarse a nuevas realidades. Debido a esto, la flexibilidad al cambio es considerada por los gerentes como una competencia esencial, a pesar de que hoy en día se observa como una gran falencia al interior de las empresas.

55

Autonomía y Disciplina

A partir del relato de los equipos de gerencia, fue posible constatar que habilidades como la autonomía y la disciplina en sus teletrabajadores son bastante deficientes. En relación con estas habilidades, el relato enfatiza que en la actualidad los colaboradores no deberían de tener a un supervisor de manera permanente para asegurarse de que cumplan con las tareas asignadas. No obstante, desde las gerencias identifican que una parte importante de trabajadores aún se encuentran a la espera de recibir instrucciones por parte de sus supervisores.

La autonomía, creo que las personas que hacen teletrabajo tienen que ser súper autónomas, tener mucho *accountability*, ser capaces de entender que finalmente tienen que lograr los objetivos. Estar solo en tu casa, pero que eso no signifique que no seas parte de un equipo, que no puedas pedir ayuda, que tengas que ser como súper proactivo.

Empresa N° 9, 2021

En definitiva, a juicio de los equipos de gerencia, para llevar a cabo una óptima implementación de la modalidad no presencial, los trabajadores deben poseer ciertas cualidades básicas, como lo sería la autonomía, la motivación y la disciplina. Esto debido a que el trabajo remoto supone para el empleado mayores grados de libertad e independencia en la ejecución de sus deberes.

Competencias Esenciales

56 A partir del relato de los equipos gerenciales, ha sido posible evidenciar una serie de competencias, habilidades y destrezas necesarias para el teletrabajo donde los trabajadores han presentado ciertas deficiencias. La importancia de identificarlas y enfrentarlas radica en que se señala que hay ciertas competencias transversales esenciales para un correcto desempeño de labores bajo la modalidad del teletrabajo. Entre estas competencias y habilidades se destacan: comunicación efectiva, competencias digitales, liderazgo y administración del tiempo.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es una competencia cada vez más requerida desde el mundo empresarial, por lo que los gerentes consideran que es fundamental que el teletrabajador cuente con las herramientas necesarias para mantener una comunicación asertiva con el resto de los miembros de la organización. Con respecto a esto, las empresas señalan que esta comunicación debe estar orientada bajo una lógica de uso de tecnologías como una manera de comunicarse de manera óptima si las relaciones entre colaboradores serán también de forma remota.

La comunicación efectiva en medios digitales, eso también es algo que hay que trabajar, creo que hay que generar cierta cultura de cómo yo me comunico eficientemente utilizando estos medios digitales en el fondo, cuál es la mejor vía, cuál es el mejor canal, cómo aprender a tener esa mirada más amplia de las distintas plataformas que uno tendría que utilizar para

hacer más fácil tu trabajo y entender cuándo
usar cada una.

Empresa N° 9, 2021

En definitiva, el sistema de trabajo remoto con el cual están operando actualmente los teletrabajadores requiere no solamente que los empleadores cuenten con un buen manejo de habilidades de comunicación efectiva, sabiendo que la comunicación debe efectuarse a través del uso de estas, es decir, que sepan discernir qué plataforma de comunicación sería conveniente para la resolución de temáticas para cada situación en particular.

57

Competencias Digitales

Si bien todas las empresas declaran hacer uso de herramientas tecnológicas, es posible evidenciar que parte de ellas utilizan recursos más bien básicos, a diferencia de otras, que utilizan diversos softwares o plataformas de soporte. No obstante, todos los equipos gerenciales señalan que sus empleadores deben poseer estándares mínimos para realizar teletrabajo, independiente de si estos hacen uso de determinados módulos de hardware.

Para mí, la competencia tiene que ser tecnológica, tiene que ser una persona que se sienta cómoda frente a un computador, dominar el proceso y ser una persona súper flexible para trabajar con sistemas informáticos.

Empresa N° 6, 2021

En general los empleados, independiente de las funciones que lleven a cabo al interior de sus labores de teletrabajo, deben manejar herramientas tecnológicas básicas, que les permitan realizar sus funciones de manera fluida. Con relación a esto, los gerentes señalan que los teletrabajadores que deben contar con este tipo de competencias digitales suelen ser profesionales calificados con un mayor nivel de especialización.

Liderazgo

Para que los equipos de trabajo tengan buenos resultados, es esencial contar con liderazgos claros, necesidad que se ve aún más requerida ante escenarios como el actual, donde se pasó de un modelo tradicional de negocios hacia una modalidad de trabajo remoto. Sin embargo, la experiencia de este modelo permitió a los equipos gerenciales identificar ciertas deficiencias en aspectos como la supervisión y la conducción de los equipos.

58

La falta de liderazgo (...) y me voy de nuevo a ese tema, pero es porque es un temazo, hay algunos que no fueron capaces de mover el escenario y dar lineamientos claros en esta situación rara. La disponibilidad de la gente 100%, fue impresionante, pero desde mi perspectiva lo que falla acá es el tema de la conducción, más que de la misma autogestión de las personas.

Empresa N° 5, 2021

Este fenómeno se ha manifestado tanto en empresas del sector de comercio como en el de servicios, cuyos gerentes declaran que, si no hay trabajadores con esta competencia, difícilmente podrán crear redes de apoyo y contención en los equipos como una respuesta a la incertidumbre que implica este cambio de escenario, o bien, para enfrentar las exigencias correspondientes al cumplimiento de metas y deberes, además del respectivo seguimiento de procesos.

Administración del tiempo

Los gerentes señalan que la administración del tiempo debería considerarse como una de las competencias básicas con las que debe contar el teletrabajador. Durante el proceso de implementación de la modalidad remota, los gerentes notaron demoras en la entrega de productos comprometidos por parte de sus colaboradores, evidenciando además un ritmo de trabajo mucho más lento. Este fenómeno lo atribuyen a que sus empleados no han sabido administrar su tiempo, ya que muchas veces han debido priorizar labores del hogar

o bien se han dedicado al desarrollo de multitareas, lo que ha ocasionado que no se respeten, por ejemplo, los horarios laborales establecidos.

Yo creo que una de las cosas súper importantes cuando estás en tu casa, tiene que ver con la administración del tiempo. En cómo tu administras tu tiempo y cómo combinas el mundo laboral con el mundo de tu casa, independiente de si tienes o no hijos. Tienes que combinar ambos mundos y yo creo que eso es lo más importante.

Empresa N° 8, 2021

59

La implementación forzosa de la modalidad no presencial ha provocado que numerosos trabajadores se hayan enfrentado a ciertas dificultades con relación a la optimización del tiempo laboral, lo cual incide directamente en poder mantener, o bien aumentar, los niveles de productividad al interior de la empresa. Desde el punto de vista organizacional, implementar el teletrabajo implica que las personas puedan gestionar su tiempo de manera adecuada, planificando y priorizando sus tareas en función de los horarios de jornada establecidos. En definitiva, compatibilizar lo laboral con las responsabilidades familiares favorece la productividad y la calidad del trabajo realizado.

Análisis de resultados: Encuesta de competencias esenciales en torno al teletrabajo en los sectores de servicio y comercio de la Región Metropolitana

INTRODUCCIÓN

61

EL SIGUIENTE CAPÍTULO ANALIZA LOS PRINCIPALES resultados de la Encuesta de Competencias Esenciales en torno al teletrabajo, aplicada en los sectores de servicio y comercio de la Región Metropolitana. El instrumento para la recolección de información fue elaborado en función de la literatura asociada a la empleabilidad para el teletrabajo y el trabajo de campo, levantado a partir de las entrevistas con gerentes de recursos humanos (RR.HH.) desarrollado en la sección anterior. Una vez definida la batería de preguntas, el equipo de OTIC del Comercio realizó un pretest de la encuesta, ajustando las escalas de valoración y competencias transversales parametrizadas.

En esta línea, la finalidad del cuestionario online⁴ es identificar las competencias estratégicas que, a juicio de los teletrabajadores, son consideradas esenciales a la hora de incidir en el desarrollo laboral de personas que ejercen este tipo de modalidad no presencial en los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana. A nivel de estructura, el cuestionario se organizó a partir de tres módulos, con el objetivo de analizar los siguientes elementos: 1) La caracterización del teletrabajador en los sectores de comercio y servicios, 2) la percepción general del teletrabajo y 3), las competencias esenciales para ejercer el teletrabajo.

4. En términos operativos, la encuesta fue aplicada mediante una herramienta de soporte de plataforma de Google Forms, lo cual contribuyó a la masificación de la encuesta y a su fácil acceso por parte de los trabajadores. La aplicación de este cuestionario online responde principalmente a la emergencia sanitaria que dificulta una aplicación presencial.

62

Una vez construido el instrumento, el equipo ejecutor estableció una alianza con la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, promoviendo la participación de todas las empresas que forman parte del gremio. De este modo, se procedió a difundir la encuesta para su aplicación a 312 trabajadores(a)⁵ del sector comercio y servicios, quienes se encontraban operando en modalidad de teletrabajo durante el período de realización del presente estudio. De esta forma, el estudio contribuye a la generación de referencia empírica en torno a las brechas de empleabilidad de los teletrabajadores, profundizando en las competencias, habilidades y destrezas requeridas para operar bajo modalidades de empleo no presenciales.

En definitiva, el público objetivo de este estudio son personas que se encuentran desarrollando laborales de manera remota de los sectores de comercio y servicios, por lo que tienen un alto grado de proximidad con este tipo de plataformas.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

La presente sección sintetiza los resultados obtenidos durante la aplicación del cuestionario online, dirigido a trabajadores pertenecientes a empresas de los rubros de servicio y comercio que se encuentran realizando labores bajo la modalidad remota. Para el proceso de elaboración del cuestionario, fue fundamental rescatar la discusión generada por los equipos gerenciales en la fase de exploración en torno a la identificación de las principales habilidades y competencias transversales requeridas para la empleabilidad de los teletrabajadores.

A partir de la identificación realizada por los equipos gerenciales de RR.HH. con respecto a las brechas y fortalezas de competencias centrales para el teletrabajo –y aquellas habilidades digitales asociadas a una manera óptima de trabajar–, se elaboró una batería de preguntas asociadas a la valoración de competencias laborales por parte de los encuestados.

De esta manera, los resultados extraídos a partir del cuestionario permiten evaluar la percepción del nivel de desarrollo y la importancia de ciertas habilidades relacionadas al correcto desempeño

5. La Encuesta fue aplicada a 165 mujeres y 147 hombres, trabajadores/as de los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana.

del teletrabajo. Los hallazgos permiten además refutar prejuicios asociados al rendimiento laboral de personas bajo esta modalidad y, adicionalmente, contribuir a la confirmación empírica de aquellas visiones consensuadas por los equipos gerenciales de las empresas que participaron del estudio.

Caracterización del Teletrabajador

La siguiente sección tiene por objetivo explorar las principales características de los teletrabajadores. Para tales efectos, se analizan aspectos como el desempeño en esta modalidad según género, áreas de la organización con mayor participación y niveles educacionales de las personas que se encuentran teletrabajando.

63

El efecto género

Al observar los resultados de la Encuesta de Competencias Esenciales para el Teletrabajo, es posible constatar que el 54% de las personas que desempeñan labores de trabajo remotas, corresponde a mujeres, una proporción de ocho puntos porcentuales por sobre la participación masculina. Estos datos van en plena concordancia con lo planteado en la literatura, que destaca la importante presencia de mujeres en el mercado laboral bajo esta modalidad de empleo.

En esta misma línea, la literatura destaca que son las mujeres quienes presentan un alto potencial para el teletrabajo, situación que responde a una manera de compatibilizar su vida profesional con la vida privada, y que suele adoptar esta modalidad de trabajo no presencial o desde el hogar (Centro UC y SENCE, 2021). Considerando esta dinámica, es factible señalar que el trabajo a distancia puede ser un mecanismo que propicie la incorporación paulatina de las mujeres en el mundo del trabajo, ya que esta modalidad remota permitiría compatibilizar labores profesionales y domésticas.

Ante la actual crisis sanitaria, muchas mujeres se han visto forzadas a la inactividad debido al cierre de jardines infantiles y establecimientos educacionales, lo cual afecta directamente su participación en el mundo laboral, por lo que el trabajo telemático podría incentivar su reincorporación laboral (Centro de Capacitación y Desarrollo UC, 2020; Universidad de Chile, 2020).

La barrera de la escolaridad

Existen una serie de factores que determinan la idoneidad de una persona para desarrollar sus labores mediante el sistema de teletrabajo. Uno de estos factores es el grado de escolaridad. La literatura sostiene que el nivel de escolaridad de los trabajadores sería un elemento fundamental para explicar la disposición y probabilidades que tienen las personas para adoptar el trabajo remoto como una forma de empleo.

CUADRO N° 13

64

Proporción de teletrabajadores según nivel educacional

NIVEL EDUCACIONAL	DISTRIBUCIÓN %
Básica o Media Incompleta	1%
Media Completa	4%
Título Profesional de Nivel Medio	18%
Título Profesional Superior	7%
Postítulo	70%

FUENTE: elaboración propia.

Según los datos generados por la encuesta aplicada, es posible constatar que las personas que actualmente se encuentran desarrollando labores de teletrabajo poseen un alto nivel educacional. Según el cuadro N° 13, el 70% de quienes realizan teletrabajo cuentan con un postítulo o un postgrado universitario, y un 18% cuenta con un título profesional de nivel medio.

Estos datos permiten corroborar lo expuesto a nivel teórico, confirmando que gran parte de quienes desempeñan sus funciones bajo la modalidad del teletrabajo son personas que cuentan con un grado de escolaridad elevado, por lo que quienes poseen estudios superiores –en relación con quienes tienen educación media completa–, tienen más probabilidades de trabajar de manera telemática.

Los jóvenes como protagonistas del Teletrabajo

En cuanto a la participación de los trabajadores en los sectores de comercio y servicios bajo la modalidad remota de empleo, es posible constatar que existe una mayor concentración de personas jóvenes que se desempeñan como teletrabajadores. De acuerdo con la información del cuadro N° 14, un 34% de los ocupados se encuentran en el tramo de 20 a 30 años. A partir de los datos, se sostiene que gran parte de los teletrabajadores –particularmente de los tramos más jóvenes–, responde a un mayor manejo de competencias tecnológicas, a diferencia de los trabajadores de 61 años o más, quienes en numerosas ocasiones han presentado brechas de carácter tecnológicas.

65

CUADRO N° 14

Proporción de teletrabajadores según rango etario

RANGO ETARIO	DISTRIBUCIÓN %
20 a 30 años	34%
31 a 40 años	25%
41 a 50 años	22%
51 a 60 años	17%
61 o más años	3%

FUENTE: elaboración propia.

En este marco, se considera que la modalidad remota podría facilitar la incorporación de la población joven en el mercado del trabajo. Uno de estos aspectos facilitadores es la capacitación tecnológica con la que cuenta este segmento etario. En definitiva, los resultados permiten reflexionar acerca de la necesidad de favorecer instancias de capacitación digital para los segmentos etarios sobre los 40 años, a fin de mejorar competencias tecnológicas y propiciar mayores oportunidades de empleabilidad mediante la adaptación a mecanismos de teletrabajo.

Características del trabajo

Entre las personas que desempeñan labores de teletrabajo, es posible evidenciar una distribución heterogénea en torno a las áreas o departamentos que han implementado esta modalidad de empleo. Distinguiendo por área, el cuadro N° 15 muestra la distribución de ocupaciones en donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores, destacándose áreas tales como Recursos Humanos (26%), Otro⁶ (22%), Operaciones (11%) y toda la compañía (10%), mientras que en menor medida se encuentran las áreas de Legal (2%), Ventas (3%), Producción (5%) y Marketing (6%).

66

CUADRO N° 15

Distribución de teletrabajadores por área o departamento al interior de la compañía

DEPARTAMENTO	DISTRIBUCIÓN %
Finanzas	7%
Legal	2%
Marketing	6%
Operaciones	11%
Otro	22%
Producción	5%
Recursos Humanos	26%
Tecnología	8%
Toda la compañía	10%
Ventas	3%

FUENTE: elaboración propia.

6. Mantenimiento y Seguridad, Calidad, Innovación, Cobranzas y Asuntos Regulatorios, por mencionar algunos.

Estos datos se conciben con los proporcionados por el Centro de Capacitación y Desarrollo UC, quienes realizaron un estudio donde se señala que aquellas empresas que han tenido una mejor respuesta ante la implementación de esta modalidad de empleo han sido aquellas relacionadas con las áreas de marketing digital y comunicaciones, administración y finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información y soporte en general. Producto de la emergencia sanitaria y las medidas de restricciones de movilidad, las empresas han debido enfrentar una serie de desafíos, desde una mayor demanda hacia el comercio online y la mejora en la calidad de atención en el sector de servicios, dando como resultado una mayor concentración de personas con teletrabajo en estas áreas por sobre otras.

67

La importancia de dilucidar estos datos radica en la posibilidad de identificar aquellos nichos en los cuales se encuentra una mayor participación de teletrabajadores, según las necesidades de cada área o departamento de trabajo al interior de una organización. De esta forma, el presente diagnóstico nos permite distinguir cuáles son las principales áreas de una organización con mayor factibilidad de implementar esta modalidad de empleo.

A partir de los resultados presentados en esta sección, es posible determinar que las personas que desempeñan sus labores a través de la modalidad no presencial en los sectores de servicio y comercio al interior de la Región Metropolitana se caracterizan por ser personas jóvenes, con altos grados de escolaridad y en su mayoría mujeres. Esto, debido a que más de la mitad de los encuestados son mujeres, el 95% cuenta con estudios superiores y cerca de un tercio de ellos tiene entre 20 y 30 años.

Percepción General del Teletrabajo

En el segundo módulo de la encuesta, se presentó a los teletrabajadores una serie de preguntas que tendientes a identificar aquellas ventajas, beneficios y/o desafíos que ha supuesto la implementación de esta modalidad telemática en su calidad de vida y desempeño laboral.

Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

En el módulo “Percepción General del Teletrabajo” se le presenta a los trabajadores una serie de elementos sobre la implementación

de una modalidad telemática que podrían ser considerados como positivos para su calidad de vida. Frente a la pregunta, “El teletrabajo o trabajo a distancia permite”, los encuestados deben evaluar con una puntuación de 1 a 5, donde 1 es “Muy de acuerdo” y 5 “En total desacuerdo”, una serie de ventajas a partir de sus percepciones.

De esta forma, frente a la afirmación que señala que el teletrabajo permite “disminuir los tiempos destinados al traslado laboral”, un 68,1% de los encuestados respondió estar “Muy de acuerdo”. En tanto, con relación a la afirmación de que se ha logrado “disminuir emisiones al medio ambiente”, un 51,7% consideró estar “Muy de acuerdo”, seguido por un 16,4% que señala estar “de acuerdo”. A partir de estos resultados, es posible constatar una alta valoración en aspectos tales como la disminución de tiempos de traslados hacia las oficinas, así como una disminución de emisiones al medio ambiente como factores centrales para querer desempeñar sus funciones bajo esta modalidad.

68

CUADRO N° 16

Resultados generales sobre beneficios que otorga el Teletrabajo

VENTAJA/BENEFICIO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN TOTAL DESACUERDO
Conciliar la vida familiar y laboral	30,20%	21,60%	18,10%	15,50%	14,70%
Disminuir los tiempos destinados a traslado laboral	68,10%	5,20%	1,70%	3,40%	21,60%
Ahorrar dinero del trabajador (movilización, alimentación, vestuarios u otros)	44,80%	13,80%	13,80%	9,50%	18,10%
Disminuir emisiones al medio ambiente	51,70%	16,40%	8,60%	4,30%	19,00%
Disponer de más tiempo libre	15,50%	16,40%	26,70%	16,40%	25,00%

FUENTE: elaboración propia.

Ahora bien, en menor medida, conciliar la vida familiar y laboral junto con disponer de más tiempo libre se presentan como aquellos beneficios con los que se tiene un mayor grado de discordancia, donde un 14,7% y un 25,0% parece estar “muy en desacuerdo”, respectivamente. De acuerdo con los resultados extraídos en la etapa de exploración empresarial con los equipos gerenciales, se identificó la complejidad que han tenido los trabajadores para compatibilizar la vida personal y laboral, estableciendo un eje común respecto a la denominación de multitarea. Esto ha influido en aspectos como la dificultad para organizarse, la ansiedad y la frustración, lo cual ha provocado incluso la extensión de la jornada laboral para poder responder de manera óptima a los objetivos planteados al interior de la organización.

69

A partir de estos datos, es posible constatar que existe una alta valoración por parte de los trabajadores en aspectos relacionados al ahorro, ya sea en tiempos destinados al traslado, costos asociados a la movilización y alimentación, junto con un impacto positivo que tiene esta modalidad sobre el medio ambiente. Sin embargo, existen otras aristas que no presentan la misma tendencia, lo cual podría fundamentarse en que los encuestados han tenido que extender sus jornadas laborales producto de las dificultades para conciliar el trabajo con la vida familiar.

Ahora bien, en una segunda fase del presente módulo los encuestados señalan que, si bien el teletrabajo ha supuesto más de un beneficio desde que empezó a implementarse, ha presentado a su vez una serie de desafíos que estos han debido enfrentar al interior de la organización.

Frente a la pregunta, “El teletrabajo ha supuesto mayores desafíos en”, los encuestados deben de evaluar con una puntuación de 1 a 5, donde 1 es “Muy de acuerdo” y 5 “En total desacuerdo” una serie de retos a partir de sus percepciones. El diagnóstico arroja que, en promedio, un 41,4% de los teletrabajadores considera estar “Muy de acuerdo” con que el trabajo en equipo ha sido lo más complicado de trabajar bajo esta modalidad, junto con la relación con las jefaturas (32,8%), versus un 2,1% y 13,8% que señala estar “Muy en desacuerdo” con ambas afirmaciones, respectivamente.

Los resultados refuerzan el diagnóstico realizado por los gerentes de recursos humanos, quienes destacaron que los problemas de comunicación se han reflejado principalmente en una baja interacción entre los equipos de trabajo, con otros departamentos e inclusive con sus propias jefaturas, lo que ha quedado demostrado a partir de la percepción que han tenido los mismos trabajadores.

CUADRO N° 17

Resultados generales sobre desafíos que se enfrentan en el Teletrabajo

DESAFÍOS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN TOTAL DESACUERDO
El trabajo en equipo	41,40%	17,20%	12,90%	16,40%	12,10%
Mi sentido de pertenencia con la organización	25,00%	17,20%	24,10%	16,40%	17,20%
La relación con mis compañeros	27,60%	19,80%	24,10%	15,50%	12,90%
La relación con las jefaturas	32,80%	12,10%	22,40%	19,00%	13,80%

FUENTE: elaboración propia.

70

Finalmente, se presenta a los encuestados una batería de aspectos que suponen un cambio en la cultura organizacional dada la instauración de esta modalidad de trabajo. Frente a la pregunta, “El teletrabajo ha supuesto”, los encuestados deben evaluar con una puntuación de 1 al 5, donde 1 es “Muy de acuerdo” y 5 “En total desacuerdo” una serie de aspectos transformadores con respecto a la implementación del teletrabajo.

El análisis que se desprende de estos resultados da cuenta de que, en promedio, un 39,7% de los encuestados declara estar “Muy de acuerdo” con la afirmación de que el teletrabajo ha supuesto una mayor autonomía en la organización de tareas y responsabilidades y, en una segunda concentración, un 37,9% señala estar “Muy de acuerdo” con que ha habido cambios significativos en el diseño y en la relación con otras unidades de la organización.

Sin embargo, hay aspectos en los cuales los encuestados declaran estar en “desacuerdo” o en “total desacuerdo”, como son los grados de eficiencia con respecto al trabajo en equipo, evidenciando que un 23,3% de los teletrabajadores considera que no ha habido un mayor grado de eficacia sobre el trabajo en equipo mediante esta modalidad de empleo. Esto se encuentra directamente relacionado a la estructura previa con la que contaban las empresas antes de la instauración del teletrabajo, donde no se contemplaba una definición de resultados por metas.

CUADRO N° 18

Resultados generales sobre percepción de cambios en la cultura organizacional

DESAFÍOS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN TOTAL DESACUERDO
Formas más eficientes de trabajar en equipo	22,40%	20,70%	33,60%	16,40%	6,90%
Cambios en los estilos de liderazgo	30,20%	25,90%	17,20%	18,10%	8,60%
Mayor autonomía en la organización de mis tareas y responsabilidades	39,70%	22,40%	11,20%	13,80%	12,90%
Cambios significativos en el diseño y en la relación con otras unidades de la organización.	37,90%	21,60%	18,10%	15,50%	6,90%

FUENTE: elaboración propia.

Desempeño en el Teletrabajo

La implementación improvisada del modelo de teletrabajo en las empresas ha supuesto ciertos debates en torno al desempeño de los trabajadores bajo esta modalidad de empleo. En la fase de exploración institucional, los equipos gerenciales señalaron desconocer la existencia de grandes cambios en los niveles de productividad. Sin embargo, existe una percepción asociada a un aumento de la productividad en sus teletrabajadores durante el último año. Así lo corroboran los datos proporcionados por los mismos encuestados, donde cerca de un 48% declara que sus niveles de productividad han mejorado de forma “moderada o considerable” y tan solo un 12% afirma que su nivel de desempeño “ha empeorado leve o considerablemente”.

Estos resultados se relacionarían con los altos niveles de compromiso que han presentado los equipos de trabajo. Lo anterior, pese a las dificultades que han evidenciado los teletrabajadores en el proceso de adaptación, así como también en las facilidades que se han otorgado al interior de la organización para desempeñar las funciones a través de la modalidad remota.

Facilidades para la implementación del teletrabajo

Una de las claves para lograr un proceso de trabajo exitoso bajo esta modalidad, tiene directa relación con el apoyo que proporciona el empleador en el proceso de transición al teletrabajo. Previo a la implementación de esta modalidad en la estructura organizacional de un empleo, se debe procurar que los empleadores brinden los recursos y herramientas necesarios para su correcto funcionamiento.

Sobre esto, el 80% de los teletrabajadores encuestados señala que sus empleadores han proporcionado todo el apoyo que han requerido para lograr una transición amigable desde la modalidad tradicional a la telemática. Sin embargo, un 14% de los colaboradores indicó que no se han entregado las facilidades que se requieren, lo cual se vería explicado por la falta de cultura de esta modalidad de empleo al interior de la organización, o bien, por la ausencia de una planificación estratégica para su implementación debido a su improvisada aplicación a raíz de la emergencia sanitaria del COVID-19.

72

Valoración del Teletrabajo y su continuidad en el mediano plazo

Percepciones asociadas al aumento de la productividad, facilidades que han otorgado los empleadores en el proceso de instauración de esta modalidad, la actual crisis sanitaria o bien la serie de ventajas potenciales del teletrabajo identificadas por los trabajadores, dan señales acerca del futuro que tiene esta modalidad al interior de su cultura organizacional en el mediano plazo.

Según el 47% de los encuestados al momento de realizar el estudio, durante el 2021 la modalidad de trabajo solo será de carácter remota, mientras que un 42% indica que se implementaría una modalidad mixta, con algunos días de manera presencial y otros en modalidad remota. Por otra parte, tan solo un 3% de los encuestados señala que habrá trabajo presencial, lo que responde principalmente a la naturaleza de sus funciones, las cuales no les permitirían realizar trabajo a distancia. Sobre esta misma línea, y de acuerdo con lo expuesto por los equipos gerenciales, las empresas consideran que la modalidad mixta comenzará a adquirir mayor relevancia, incluso una vez acabada la crisis sanitaria a raíz del COVID-19. Este escenario sería aún más factible para las empresas relacionadas al sector de comercio, no así para

el sector de servicios, quienes han señalado que debido a las funciones que deben realizar, el trabajo presencial es imprescindible.

Colectivo de teletrabajadores y su Beneficio a partir del Teletrabajo

Consecuentemente, se le pidió reflexionar a los encuestados respecto a cuáles, según su percepción, son los grupos de trabajadores más beneficiados con la implementación de la modalidad telemática al interior de las organizaciones. El diagnóstico arroja que los trabajadores pertenecientes a regiones –o bien, que desearían vivir fuera de las grandes ciudades–, son aquel grupo que, a juicio de los encuestados, se vería más beneficiado con esta modalidad con un 29% de las preferencias, seguido por las personas en situación de discapacidad (22%), y por trabajadores con responsabilidades de cuidado (17%).

73

Los resultados demuestran que el teletrabajo, y su forma flexible de organización, facilitaría la contratación y participación de personas de regiones, contribuyendo a la descentralización y descongestión de ciudades. Adicionalmente, se destaca que el trabajo de manera telemática propiciaría un mayor grado de contratación de personas discapacitadas y/o personas que desean una mayor compatibilidad entre sus labores de empleo y de cuidados, generalmente destinados a miembros de su núcleo familiar, como el cuidado de niños y/o de adultos mayores con altos grados de dependencia. Bajo este contexto, los encuestados señalan que tanto los trabajadores jóvenes (13%), como los trabajadores con mayor cualificación (10%) y las mujeres (9%), serían aquellos grupos con menor impacto o con menores beneficios con la instauración del teletrabajo.

Competencias laborales para un desempeño exitoso

Con la implementación del teletrabajo se han sentado las bases para discutir acerca de la importancia que poseen diversas competencias (asociadas a un desempeño laboral óptimo) en este nuevo contexto de mercado laboral. Según la percepción de los teletrabajadores, existe un alto grado de consenso en que las personas que desempeñan sus funciones bajo esta modalidad de empleo requieren de ciertas competencias laborales.

74

Como se analiza en la siguiente sección, los teletrabajadores identifican una serie de competencias transversales y digitales que, a su juicio, permitirían a las personas adaptarse a las nuevas circunstancias asociadas a este modelo laboral. Con respecto a esto, el cuadro N° 18 presenta los altos grados de concordancia que existen por parte de los teletrabajadores al afirmar estar “Muy de acuerdo” y “de acuerdo” con la idea de que “es necesario que los trabajadores desarrollen competencias laborales específicas asociadas a este, para un desempeño laboral exitoso” con una concentración promedio del 91,3%. Estos resultados son relevantes, ya que nos permite reflexionar acerca de las capacidades y la formación con que debiesen contar las personas que ejercen sus funciones bajo esta modalidad, destacándose habilidades transversales y digitales en mayor medida.

CUADRO N° 19

Distribución de teletrabajadores respecto a su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: “es necesario que los trabajadores desarrollen competencias laborales específicas asociadas a este, para un desempeño laboral exitoso”

AFIRMACIÓN	DISTRIBUCIÓN %
Muy de acuerdo	56,0%
De acuerdo	35,3%
En desacuerdo	3,4%
Muy en desacuerdo	2,6%
Ni de acuerdo ni es desacuerdo	2,6%

FUENTE: elaboración propia.

Sobre esta base, para las personas es esencial contar con competencias y habilidades que les permitan ejercer sus funciones como teletrabajadores, por lo que a medida que se presenten brechas en torno al desarrollo de estas, se podrían ver desfavorecidos con respecto a la implementación de esta modalidad.

Competencias Esenciales en Teletrabajo

El último módulo que compone el cuestionario aplicado a los teletrabajadores dice relación con las competencias consideradas esenciales para un desempeño de labores exitoso en la modalidad de teletrabajo. En este ítem se analizan los grados de conocimiento con habilidades específicas del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) y su percepción en torno al grado de relevancia que poseen ciertas competencias laborales y digitales.

Identificación de Competencias Laborales para teletrabajo

75

Se les solicitó a los teletrabajadores calificar una serie de competencias laborales con una escala de 1 a 7, siendo 1 la nota mínima y 7 la nota máxima para calificar. En esta línea, los teletrabajadores de la muestra consideran que habilidades como: la Responsabilidad (75%), Motivación (75%), Organización del Tiempo (67%), Iniciativa (65%), Adaptación al cambio (64%) y la Comunicación Efectiva (62%) poseen un mayor grado de relevancia para un desempeño exitoso, calificándolas con nota 7.

Estos resultados se condicen con lo expuesto por los equipos gerenciales, quienes señalan que las habilidades blandas son claves para desarrollar labores de manera más eficiente. Asimismo, se destacan aquellas habilidades que permiten interactuar de forma más efectiva con los equipos de trabajo.

Por último, las habilidades que poseen un menor grado de relevancia a juicio de los teletrabajadores son: Paciencia (58%), Trabajo en equipo (56%), Autoconocimiento (55%) y finalmente el Liderazgo (45%). Con relación a estas habilidades, pareciera ser que bajo un sistema telemático resultan no ser tan valoradas, a diferencia de lo que se requiere en un trabajo presencial, ya sea la paciencia, el trabajo en equipo y el liderazgo en base a la interacción personal con los demás trabajadores.

Adicionalmente, los encuestados tuvieron la posibilidad de identificar competencias laborales esenciales que no estaban contempladas en la batería de competencias esbozadas en el cuestionario, dando pie que a los trabajadores detectaran y precisaran otras habilidades que consideraran fundamentales. Dentro de las que se declararon, se cuentan: Resolución de Conflictos, Tolerancia y Manejo de la frustración, Orientación al logro, Creatividad e Innovación, entre otros.

A modo de síntesis, los resultados permiten visibilizar aquellas competencias y habilidades que los trabajadores consideran esenciales para el desarrollo de un trabajo exitoso bajo la modalidad de teletrabajo, así como también identificarlas como desafíos formativos para enfrentar las nuevas dinámicas del mercado laboral.

Competencias Digitales

76 Una tercera parte que comprende este módulo tiene el propósito de identificar y precisar aquellas competencias digitales imprescindibles para desempeñar laborales de teletrabajo. Para esto, al igual que en el ejercicio anterior, se les solicitó a los encuestados calificar una serie de competencias según su relevancia, con una nota del 1 a 7, donde 1 es la nota mínima y 7 la nota máxima.

En este marco, las habilidades digitales mejor evaluadas a juicio de los teletrabajadores son: Gestión de plataformas de videotelefonía (76%), Comunicación digital (59%), Ciberseguridad (51%) y la atención al cliente de manera online (48%). Por otro lado, las competencias que poseen un menor grado de relevancia son el Manejo de bases de datos (35%), Marketing digital (30%), la edición de imagen y video (25%) y la Gestión de E-Commerce (23%). Estos resultados permiten reflexionar acerca de la importancia que le atribuyen los trabajadores a aquellas competencias que permiten la comunicación fluida en el entorno de trabajo, ya sea al interior de los equipos de trabajo, con las jefaturas, clientes y/o usuarios involucrados en el ecosistema de su organización. Adicionalmente, los encuestados reconocieron competencias digitales adicionales, tales como el Manejo de Software y Hardware, Mecanografía, Asistencia técnica eficiente y Gestión de Proyectos.

Analizar los principales aspectos de competencias digitales considerados relevantes a la hora de desempeñar labores bajo esta modalidad de empleo es importante, dado que estas permitirían facilitar el trabajo remoto y, a su vez, aumentar los grados de empleabilidad. De esta manera, a juicio de los teletrabajadores, resulta imprescindible contar con aquellas habilidades y destrezas que permitan a las personas aumentar las posibilidades de ejercer teletrabajo. Dicho esto, para que los teletrabajadores logren realizar sus funciones de manera fluida y exitosa, resulta fundamental que manejen medios tecnológicos que les permitan aumentar su productividad.

Manejo de herramientas tecnológicas

Uno de los hallazgos extraídos en la fase de percepción empresarial con relación a las brechas detectadas bajo la modalidad del teletrabajo, fue la brecha tecnológica, señalando que es imprescindible que se manejen herramientas tecnológicas consideradas básicas para un trabajo fluido. Si bien no es una brecha presente de manera generalizada en los trabajadores, se han detectado casos donde no se manejan conocimientos básicos, fenómeno que se ha visto acrecentado en relación con el rango etario de los trabajadores.

77

CUADRO N° 20

Distribución de teletrabajadores según nivel de manejo en TIC's por rango etario

RANGO ETARIO	ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
20 a 30 años	59,0%	33,3%	2,6%	5,1%
31 a 40 años	58,6%	37,9%	3,4%	0,0%
41 a 50 años	64,0%	36,0%	0,0%	0,0%
51 a 60 años	55,0%	35,0%	5,0%	5,0%
61 años y más	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%

FUENTE: elaboración propia.

Al segmentar las respuestas del cuestionario en base a la edad de los teletrabajadores, es posible constatar que no se presentan grandes diferencias en el manejo y conocimiento del uso de las TIC's entre un grupo y otro. Ahora, si bien el nivel de conocimiento de tecnologías de información es sobresaliente, es posible detectar que hay un menor manejo de herramientas básicas por parte de la población mayor que comprende entre los 61 años y más, donde solo un 33,3% de los teletrabajadores señala tener un nivel "alto".

Experiencias y desafíos en torno al Teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador

INTRODUCCIÓN

79

EN ESTE CAPÍTULO SE BUSCA ANALIZAR LAS DIVERSAS vivencias que han experimentado los trabajadores en torno al desempeño de sus funciones bajo la modalidad del teletrabajo. De esta manera, se pretende profundizar en los desafíos que posee este tipo de modalidad, los beneficios que otorga y las competencias y habilidades necesarias para un trabajo fluido y exitoso. A nivel metodológico, el estudio contempló la realización de dos Focus Group con trabajadores pertenecientes a empresas de los sectores comercio y servicios de la Región Metropolitana que actualmente se encuentran operando en modalidad de teletrabajo.

Los principales ejes de reflexión se estructuran a partir de 3 módulos; 1) Valoración del teletrabajo por parte de los trabajadores, analizando experiencias, limitaciones y eventuales estrategias para una correcta adaptación; 2) Funcionalidad del teletrabajo, explorando la existencia de beneficios asociados a su implementación, como una mayor inclusión de ciertos grupos de trabajadores, elevados niveles de productividad y la posibilidad de continuar con esta modalidad en el mediano y largo plazo; 3) Identificar competencias asociadas a un correcto desempeño del teletrabajo y a la importancia que le atribuyen los teletrabajadores a las habilidades tecnológicas bajo esta nueva forma de trabajar.

VALORACIÓN DEL TELETRABAJO POR PARTE DE LOS TELETRABAJADORES

La primera fase del análisis sintetiza las principales visiones que poseen los encuestados que en la actualidad se encuentran con

teletrabajo, en torno a la implementación de esta modalidad de empleo durante el año 2020 y 2021 bajo el contexto de la crisis sanitaria. Adicionalmente, se exploran las diferentes experiencias y percepciones que han tenido luego de su implementación y el impacto que ha significado este nuevo escenario en sus vidas, tanto en el ámbito profesional como personal.

Experiencia con el teletrabajo

80 A partir del relato de los encuestados, es posible constatar que la experiencia de trabajar bajo una modalidad telemática ha sido bastante diversa, evidenciando experiencias tanto positivas como negativas en múltiples aspectos. Sobre esto, es posible identificar que el teletrabajo ha logrado impactar principalmente en las formas de comunicación entre los equipos, destacando dificultades para comunicarse de forma efectiva. En esta misma línea, se perciben además los deseos de los trabajadores de retomar el contacto presencial con sus compañeros, evidenciando la importancia que le otorgan a las relaciones interpersonales.

En la relación humana con mis compañeros de trabajo yo la extraño un montón, entonces por ese lado para mí ha sido super difícil, extraño ese compañerismo (...), porque las videollamadas y tanta reunión por zoom o por meet igual te cansa, igual aburre, no es lo mismo. Entonces eso me ha pasado, y además estar sola desde la casa trabajando igual es fome.

Trabajador A, Grupo Focal N° 1, 2021

En definitiva, en la experiencia de los trabajadores cobra mucha relevancia el agotamiento, debido a las excesivas reuniones virtuales que se caracterizan por ser, a juicio de los empleados, poco ágiles, con una baja productividad y, en su mayoría, muy extensas. Por lo tanto, esta nueva manera de comunicarse entre los equipos de trabajo ha impactado en la necesidad que poseen los trabajadores de tener más contacto presencial con sus compañeros y jefaturas, como una manera de comunicarse mejor, interactuar y sociabilizar.

Otro factor que se destaca en el relato de los trabajadores es el sentimiento de soledad y aislamiento, experimentado principalmente por la actividad social restringida y la jornada laboral sin interacción presencial con colegas debido a las medidas implementadas por la autoridad sanitaria. Este fenómeno, se ha visto especialmente reflejado en los hogares unipersonales, donde trabajadores que viven solos señalan cómo el ámbito laboral era para ellos un espacio de sociabilización en el cual se desarrollaba constantemente un vínculo cara a cara con compañeros de trabajo.

Yo vivo solo también, entonces necesitaba el contacto con gente. Para mi ahora el estar en casa me produce un poco de estrés más que un alivio, porque como vivo solo, estoy todo el día en el computador, trabajo más horas de las que tengo que trabajar, las reuniones ya en cierta forma como que me tiene un poco saturado, porque para todo es reunión. Estando en la oficina tú vas con alguien y te pregunta algo y tú le respondes en el minuto.

Trabajador C, Grupo Focal N° 2, 2021).

Pese a la rápida implementación y adaptación del teletrabajo en la cultura organizacional de las empresas, la experiencia de esta modalidad por parte de los trabajadores ha sido blanco de ciertos cuestionamientos. Lo anterior, dado que el teletrabajo en un sentido original (sin considerar que ha sido una modalidad establecida para mitigar la propagación del COVID-19), permite compatibilizar el empleo con actividades cotidianas relacionadas al hogar, o bien, a instancias de recreación posterior a las jornadas laborales. Sin embargo, producto de la crisis sanitaria, las restricciones de movilidad y aforos reducidos han dificultado que los trabajadores logren mantener o generar un equilibrio entre la vida personal y laboral, originado una sensación de insatisfacción hacia esta modalidad de trabajo.

Uno, creo que esto realmente no es teletrabajo, porque si bien uno antes iba al trabajo de ocho a seis o de nueve a seis o lo que sea, uno después tenía la posibilidad de salir a hacer

deporte, ir al gimnasio, juntarte con tus amigos, volver a la hora que tu quisieras también a tu casa. Entonces sabías que tenías otra vida y lo que hoy día, y a lo mejor en el último año hemos vivido, es que no existe eso, no existe la posibilidad (...) Entonces quiero pensar que esto no es tanto teletrabajo como lo hemos venido viviendo. Sí hay ciertas cosas buenas, pero creo que tampoco son tan buenas.

Trabajador F, Grupo Focal N° 1, 2021).

82

En definitiva, los empleados que se desempeñan bajo esta modalidad consideran que, si bien el teletrabajo permitiría una mayor compatibilidad entre la vida laboral y personal, en el contexto actual esto no sería posible, dadas las restricciones sanitarias y la extensión de la jornada laboral, sensación que se ve acrecentada por las videollamadas y/o reuniones virtuales prolongadas. En consecuencia, los trabajadores han percibido una disminución en los tiempos destinados a la desconexión y a la recreación.

Limitaciones asociadas al teletrabajo

La implementación del teletrabajo como una medida de mitigación a la propagación del COVID-19 significó que las empresas y sus trabajadores tuvieran que desarrollar diversas estrategias, con el fin de reorientar la prestación de bienes y servicios en un contexto de pandemia. Sobre esta base, la totalidad de los trabajadores señalan que debieron enfrentar diversos cambios y exigencias para poder responder con eficacia ante el nuevo escenario laboral, lo cual significó en diversas ocasiones adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas que permitieran la continuidad del trabajo.

En el caso de donde yo trabajaba en el cargo anterior en la fundación, teníamos que adecuarnos a las capacitaciones virtuales con los emprendedores, que en realidad nunca habíamos hecho, entonces debíamos tener espacio para preparar

material para toda la semana, cómo los capacitamos, ese año fue muy complejo.

Trabajador B, Grupo Focal N° 1, 2021

Por otro lado, fue posible constatar que, para ciertas empresas y trabajadores, existió una mayor dificultad para reorientar el desafío logístico y operacional que supone la crisis sanitaria al interior de las organizaciones. Esto se da principalmente por la naturaleza de las funciones que desempeñan tanto las empresas como sus trabajadores, quienes no han logrado ajustarse completamente a esta nueva forma de trabajo, dinámica que se ha visto recurrentemente en los sectores de comercio y servicios.

83

Creo que no le pudimos hacer tanto foco a lo que era el teletrabajo como tal, principalmente porque nos teníamos que encargar de que el giro (comercial) siguiera funcionando y tratar de mantener las ventas. Entonces, en ese sentido se implementaron más medidas para lo que eran las tiendas más que en el área administrativa o *back office*". Ahora, hoy día sí estamos trabajando para generar una modalidad que sea *home office* pero mixta, pero también nosotros obviamente pertenecemos a un grupo económico y obviamente tenemos que seguir las directrices y los lineamientos que nos entreguen desde la empresa a la cual pertenecemos

Trabajador C, Grupo Focal N° 2, 2021

En definitiva, es posible comprobar que la adopción de nuevas herramientas tecnológicas ha posibilitado que los trabajadores continúen con sus actividades profesionales de manera remota, a pesar de la crisis sanitaria. Sin embargo, esta posibilidad no ha estado presente en todas las empresas, dado que hay personas que deben desempeñar indispensablemente sus labores de manera presencial y con un grado de exigencia física, por lo cual no existiría una factibilidad técnica para adoptar esta nueva forma de trabajo.

Adaptación al Teletrabajo desde la perspectiva de los teletrabajadores

Todos los trabajadores coinciden que desde un inicio se llevaron a cabo consultas y catastros al interior de las empresas para identificar una eventual falta de equipamiento para el desarrollo de sus funciones de manera telemática. En dichos catastros, los empleadores buscaban identificar si el trabajador contaba con acceso a internet o el mobiliario suficiente para trabajar desde su hogar.

84

Yo antes estaba en otro departamento que no tenía comedor, porque eran este tipo de departamentos con cocina alta, la espalda ya me estaba matando. Entonces, necesitaba la silla y ahí estaba la opción de tener la silla de mi trabajo (...) se fue levantando información para ver si teníamos computador, si estaba funcionando, si teníamos problemas de conexión (...), hemos mandado algunos módems de internet para personas que quizás tienen que ir más a terreno o que tienen problemas de conexión por el tipo de lugar en que trabajan, porque la fundación también está en el sur, en el norte, no todos tienen la misma factibilidad de conexión que los que estamos por ejemplo acá en Santiago, que hay un montón de conexión (...) Y los computadores, no todos tenían notebook, así que también hubo que ver ese tema.

Trabajador E, Grupo Focal N° 1, 2021

Las facilidades que brindó la organización para que los trabajadores lograran adaptarse de mejor manera fueron ampliamente valoradas, ya que lograron contar con condiciones óptimas para realizar sus labores. De esta manera, los trabajadores consideran que dicha acción aportó directamente en visualizar una cultura empresarial remota, en la cual pueden mantenerse conectados a pesar de no encontrarse físicamente en sus lugares de trabajo.

FUNCIONALIDAD DEL TELETRABAJO

La segunda fase del análisis presenta los principales juicios que poseen los trabajadores con respecto a ciertos supuestos, como lo sería una mayor inclusión de mujeres en el mercado laboral y los desafíos que conlleva la compatibilización entre las labores domésticas y profesionales. Asimismo, se indaga sobre los niveles de productividad que han presentado los trabajadores durante el periodo que llevan realizando sus funciones de manera remota. Finalmente se reflexiona acerca del futuro que tiene el teletrabajo al interior de la organización, evaluando la factibilidad de continuar con esta nueva forma de trabajar en el mediano y largo plazo.

85

Beneficio del teletrabajo en la vida de las mujeres

Los participantes coinciden que el teletrabajo permite un cierto grado de conciliación y equilibrio entre la vida personal y profesional, particularmente en el caso de las mujeres, ya que esta modalidad de empleo aparece como una alternativa para poder realizar labores de cuidado mientras trabajan desde sus hogares.

En relación con esto, los y las participantes identifican beneficios, pero a su vez ciertas desventajas asociadas al teletrabajo en mujeres, dada la división sexual del trabajo que posiciona a la mujer como la persona que asumen en mayor medida labores asociadas al trabajo doméstico. Por una parte, se establece que las mujeres pueden destinar más tiempo a labores de cuidados de sus hijos pequeños, instancia es altamente valorada ya que, a juicio de las teletrabajadoras, los tiempos asociados al derecho de pre y post natal parecen ser insuficientes.

Me pasa que me he visto con amigas que son recién mamás y tienen a sus guaguas chicas y han aprovechado un montón estar desde la casa en este tiempo, cosa que antes era más difícil porque el postnatal es como cortito, y tienen que volver rápidamente, entonces eso también lo han aprovechado.

Trabajador C, Grupo Focal N° 2, 2021

Sin embargo, las y los participantes señalan que el teletrabajo bajo el contexto de la crisis sanitaria actual podría afectar a las mujeres, dado que muchas veces son las mujeres quienes destinan más horas en comparación a los hombres a las labores domésticas y de cuidado. Esto podría generar una sensación de agotamiento ante una mayor responsabilidad en labores domésticas, de cuidados y laborales.

86

A lo mejor ayuda en ciertos casos en particular a hacerlo para aquellas mamás que a lo mejor tienen un hijo muy chiquitito, y ahí en ese sentido te ayuda, pero es difícil conciliar tanto la vida familiar en este sentido porque lo veo desde el punto de vista de mamás que tienen hijos y que requieren mucha atención, pero que también te desgasta entre el trabajo y la maternidad y entre otras cosas.

Trabajador F, Grupo Focal N° 2, 2021

Los participantes destacan que, si bien el teletrabajo permite que las mujeres se mantengan activas laboralmente, la actual crisis sanitaria ha provocado que gran parte los establecimientos educacionales se encuentren cerrados. Esto ha generado que muchas mujeres deban participar activa y permanentemente en el proceso de formación de sus hijos, dinámica que se ha caracterizado por una sobre carga de tareas y actividades escolares para los niños. A juicio de los participantes, esto podría provocar que las mujeres que trabajan bajo esta modalidad presenten problemas en el desarrollo de sus labores, debido al desgaste físico y emocional que conlleva esta responsabilidad.

Productividad

Existe un consenso generalizado entre los participantes en cuanto a los niveles de productividad alcanzados durante el tiempo en el que han desempeñado funciones de teletrabajo. La totalidad de los encuestados señala que en un inicio la productividad sufrió una caída, fenómeno que responde principalmente al proceso de adaptación ante este nuevo escenario laboral y al proceso de reorganización de tareas.

No obstante, todos apuntan que la productividad en la actualidad ha mejorado –e incluso ha aumentado–, con respecto a años anteriores.

Lo anterior se puede explicar principalmente a raíz de dos factores. Un primer factor responde al aumento de la carga laboral y a las horas efectivamente trabajadas. Los participantes señalan que desde que inició el teletrabajo han debido extender sus jornadas laborales a fin de cumplir con las metas y tareas exigidas atribuibles a sus cargos, lo que ha generado que inevitablemente sus niveles de productividad aumenten.

La carga laboral ha aumentado, obviamente por el tema de la pandemia no podemos hacer las cosas que hacíamos en la oficina (...) pero la carga laboral sí ha aumentado y la productividad también, pero porque trabajamos más que cuando estábamos en la oficina.

Trabajador A, Grupo Focal N° 1, 2021

87

Un segundo factor atribuible al alza en los niveles de productividad de los trabajadores se relaciona con la capacidad de establecer rutinas y horarios para organizar sus jornadas de trabajo. La especial importancia a la capacidad de organizarse por parte del teletrabajador pareciera influir de manera considerable en un mejor desempeño y, a su vez, en una mayor productividad.

Continuidad

Gran parte de los participantes señala que sus respectivas empresas se encuentran abiertas a mantener la modalidad de teletrabajo a largo plazo, mientras otros señalan que eventualmente podrían volver a un trabajo presencial, dada la naturaleza de sus funciones y el servicio que otorga la empresa. Sin embargo, hubo un consenso generalizado con respecto a la modalidad que debería tener esta continuidad, constatando que en todos los casos las empresas implementarían un formato híbrido, vale decir, de manera presencial y de manera telemática. De esta forma, se pretende descongestionar el espacio de trabajo, pero a su vez mantener y retomar el contacto directo entre los trabajadores y sus jefaturas.

Yo creo que va a ser mucho más híbrido de lo que era antes. Además, en el caso de la fundación, nosotros trabajamos en una casa e igual es una casa chiquitita, en que estábamos todos como medios justos. Entonces yo creo que sí va a haber una modalidad mucho más híbrida, dejando de lado todos los cargos que trabajan en terreno, que sabemos que van a seguir trabajando en terreno, nosotros como casa central (...) no creo que volvamos todos al 100% a trabajar en la fundación. Lo veo super difícil. Lo hemos conversado y se ve muy poco probable.

Trabajador E, Grupo Focal N° 1, 2021

Adicionalmente, los trabajadores señalan que un factor determinante para que las empresas optaran por continuar con el teletrabajo, es que esta modalidad les permite ahorrar tanto a trabajadores como empleadores. Para este último, los trabajadores sostienen que las empresas podrían ahorrar costos asociados a infraestructura y/o mobiliario, así como de servicios externos correspondientes a la alimentación del personal.

COMPETENCIAS ASOCIADAS AL TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR

La última fase del análisis aborda las principales visiones y reflexiones por parte de los teletrabajadores en torno a ciertas competencias y habilidades que son consideradas claves a la hora de desempeñar sus funciones de manera exitosa. En esta sección se identifican habilidades transversales y de carácter tecnológico esenciales, explorando la importancia que los trabajadores le otorgan y cómo estas han influido en su desempeño laboral. En esta línea, se identificaron las competencias que, a juicio de los entrevistados, debiesen ser consideradas para el desarrollo de sus funciones bajo esta nueva modalidad de empleo. Para finalizar la discusión, los participantes reflexionan acerca de los beneficios que ha traído consigo esta nueva forma de trabajar al interior de sus organizaciones y cómo se han visto afectadas sus vidas, tanto profesional como personalmente, con la implementación del trabajo remoto.

Competencias esenciales para el teletrabajo

Ante la pregunta sobre cuáles son aquellas competencias consideradas esenciales para un óptimo desarrollo del teletrabajo, los encuestados destacan: 1) la importancia de que tanto el trabajador como la empresa reconozca las funciones propias del cargo del empleado; 2) la capacidad de organización y 3), que las competencias no son tan relevantes, puesto que la posibilidad de teletrabajar tiene directa relación con el tipo de actividad que debe desempeñar el trabajador.

Reconocimiento de funciones

89

A partir del relato de los participantes, fue posible constatar la importancia que le atribuyen los trabajadores al hecho de identificar de manera certera los objetivos asociados al perfil de cargo del trabajador, visión que debe ser compartida tanto por el empleador como por el empleado. A juicio de los encuestados, el conocer las expectativas, contribuciones y cumplimiento de propósitos asociados a la función del trabajador, permitirá que los empleados logren llevar a cabo los objetivos establecidos por la organización, acción que contribuye a terminar el paradigma de realizar actividades laborales en función de la jornada laboral.

Yo veo el tema de las competencias de dos formas, primero, por parte de nosotros los trabajadores, en un sentido de reconocer cuáles son tus objetivos o los objetivos de tu función, de tal manera que estemos concentrados en trabajar más por objetivos que por horarios (...) Pero, por otro lado, hay algo que también es importante, y son las competencias de la organización. Que la empresa logre entender que los trabajadores están por objetivos y al minuto en que los trabajadores están por objetivos, algunas barreras que tenemos como medias paradigmáticas asociadas a la función y acerca del horario de la función se empiecen a destruir.

Trabajador D, Grupo Focal N° 2, 2021

Adicionalmente, los entrevistados coinciden en que la capacidad de la organización es un eje fundamental para un desarrollo fluido de las funciones bajo esta modalidad de trabajo. Este tipo de estrategias permiten que los niveles de productividad y desempeño aumenten. Para esto resulta ser clave establecer horarios y objetivos que permitan la consecución de metas.

La naturaleza de las funciones

90 Algunos participantes enfatizan que no existen determinadas competencias o habilidades que se requieran para desempeñar labores bajo la modalidad remota. Esto se afirma debido a que existen personas que, aunque posean las herramientas necesarias para teletrabajar, desempeñan funciones al interior de la empresa que no son compatibles con este modelo.

Yo creo que más que un tema de cualificación o competencias tiene que ver más con el tipo de actividad que desarrollas porque, por ejemplo, yo creo que todos aprendimos a teletrabajar, por decirlo así. Nosotros tenemos un centro de distribución donde las personas dado su actividad no pueden teletrabajar, aunque quisieran, aunque tuvieran las competencias para teletrabajar, no pueden hacerlo porque sus trabajos requieren que estén presencialmente en el centro de distribución.

Trabajador B, Grupo Focal N° 1, 2021

En consecuencia, existe un alto consenso respecto a que no resulta fundamental que los trabajadores cuenten con determinadas competencias y/o habilidades transversales para poder desempeñar funciones de manera telemática. De esta forma, la naturaleza del cargo de empleado es la que determina en última instancia si es factible o no desempeñar funciones de manera remota. Por otro lado, la organización es una habilidad que resalta a partir del relato de los participantes, quiénes señalan que una buena organización implicaría mayores niveles de productividad y desempeño, impactando incluso en una reducción de las horas destinadas al teletrabajo.

La brecha tecnológica como herramienta para transitar hacia el teletrabajo

El relato de los participantes permite evidenciar distintas experiencias con relación al uso de herramientas tecnológicas como un apoyo a la implementación del teletrabajo. En primera instancia, se constató el desafío de implementar nuevas tecnologías a las funciones de ciertos oficios que, en un sentido original, no eran compatibles con el teletrabajo. Podemos ver un ejemplo de esto en aquellos trabajadores que se desempeñan en el sector *retail*. Esta iniciativa permitió que mujeres que históricamente han realizado sus funciones desde una sala de ventas, puedan esta vez trabajar desde sus hogares, mitigando los efectos de las cuarentenas sobre sus condiciones contractuales y niveles de ingreso.

91

Por ejemplo, nosotros estamos en un proyecto que tenemos, donde todas nuestras prendas ahora vienen con un código QR, que tú los escaneas desde el celular y entras a una videollamada con el *personal shopper* para poder asesorarte inmediatamente, sin necesidad de que haya una persona en la tienda que te atienda, valga la redundancia, de tal manera que nosotros concebimos y estamos tratando que nuestras mujeres que trabajan en tiendas, que es una de las pegadas que están menos valoradas hoy en día entre quienes trabajan en un mall por ejemplo, puedan teletrabajar, ¿por qué no pueden hacerlo? si su función es totalmente teletrabajable.

Trabajador E, Grupo Focal N°2, 2021

Por otra parte, la totalidad de los encuestados señala que la implementación del teletrabajo trajo consigo la utilización de sistemas y/o programas que para ellos eran desconocidos, no obstante, para poder desempeñar sus funciones a distancia, debieron adaptarse y aprender a utilizar estas nuevas herramientas tecnológicas. Sobre esto, y con respecto a las brechas tecnológicas como un obstáculo para el desarrollo de funciones bajo esta modalidad, los trabajadores coinciden en

que no debiese presentarse dicha brecha como un impedimento para teletrabajar, o bien para transitar hacia esta modalidad de empleo al interior de las organizaciones. Para esto, resulta fundamental que el trabajador logre adaptarse al nuevo escenario laboral.

Beneficios del teletrabajo

92 Para dar término a la discusión generada en el Focus Group, se realizó una reflexión final acerca de los principales beneficios que ha traído a sus vidas la implementación de la modalidad remota. A partir de los relatos de los participantes, fue posible evidenciar cómo el teletrabajo ha permitido conciliar entre la vida familiar y laboral, así como también equilibrar el trabajo con un mayor tiempo libre. La posibilidad de establecer ciertos horarios para compartir con familiares ha sido clave para que la implementación de esta modalidad sea altamente valorada por los empleados, instancias que por lo general no se dan en un contexto de trabajo presencial.

Ha sido bueno, en el sentido de que en la hora de almuerzo invito a mi mamá a almorzar, cosa que antes era imposible porque pasaba trabajando. Entonces esas cosas como chiquititas, a veces voy a ver a mi abuela (...) eso igual ha servido, en mi caso personal me ha ayudado en ese sentido.

Trabajador E, Grupo Focal N°2, 2021

En definitiva, la implementación del teletrabajo ha supuesto una serie de desafíos tanto para la vida personal y profesional de teletrabajador como para la cultura organizacional de la empresa. Sin embargo, a lo largo de este capítulo, se ha podido evidenciar que el teletrabajo ha logrado posicionarse como una modalidad que ofrece múltiples beneficios y, a raíz de esto, cada vez son más las empresas dispuestas a mantener esta modalidad en el largo plazo, ya sea con un formato completamente telemático o bien con una propuesta híbrida.

Conclusiones: Desafíos en torno a la empleabilidad para optar a modos de empleo remoto

A MODO DE SÍNTESIS, LA SIGUIENTE SECCIÓN RECOPILA LOS principales hallazgos, reflexiones y desafíos en el marco del **Estudio Diagnóstico del Teletrabajo en los sectores comercio y servicios**, dando cuenta de los elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores de la Región Metropolitana. De este modo, el estudio establece cinco directrices que buscan contribuir al proceso de adaptación organizacional, favoreciendo la empleabilidad de las personas y la flexibilidad de los sectores productivos.

93

- ♦ **Profundizar en las dinámicas del sector productivo.** Considerando el proceso de transformación de los modos de producción en contexto de COVID-19, el presente estudio analiza el giro que se realiza hacia el teletrabajo, explorando los cambios experimentados en los sectores de comercio y servicios en la Región Metropolitana. Entre los hallazgos se evidencia una rápida adaptación de ambos sectores. Sin embargo, el sector servicios posee un mayor grado de dificultad para adaptarse a una modalidad remota. Lo anterior, se fundamenta en la “esencialidad” de servicios vinculados a salud, seguridad y alimentación. En contraste, el sector comercio ha logrado adaptar una alta cantidad de oficios al modelo de teletrabajo. En definitiva, ampliar el conocimiento en torno al teletrabajo implica la profundización de contenidos, la generación de *cluster* por sectores y/o regiones y la triangulación de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación científica.
- ♦ **El rol de la mujer en el nuevo escenario laboral.** El relato de los trabajadores que participaron del estudio, evidencia nuevas oportunidades laborales debido a la

apertura de las empresas hacia el teletrabajo. Algunos de los segmentos beneficiados han sido los jóvenes, los profesionales y las mujeres. Lo anterior, se corrobora a través de la Encuesta de Competencias Esenciales, que identifica una tendencia estadística en torno a los atributos señalados con anterioridad. En consecuencia, resulta esencial avanzar hacia la producción de estudios que profundicen las ventajas que implica el teletrabajo para el empleo femenino, el desarrollo de políticas activas que contribuyan a la igualdad de género en el mercado laboral y los efectos que conlleva esta modalidad remota para mujeres jefas de hogar, con hijos y/o a cargo de personas dependientes.

- ♦ **El cambio en la cultura organizacional.** Desde la perspectiva de los gerentes de Recursos Humanos (RR.HH.), la adaptación exitosa al trabajo remoto se encuentra directamente vinculada con un cambio en la cultura organizacional de las empresas. Lo anterior, se manifiesta en la voluntad del sector productivo para transitar hacia un régimen formal de teletrabajo que involucre cambios contractuales, nivelación de habilidades digitales, soporte tecnológico y apoyo en infraestructura. En consecuencia, la promoción del teletrabajo se relaciona directamente con la disposición de los equipos directivos, el desarrollo de estrategias que promuevan una transformación cultural y la factibilidad técnica de los oficios y/o áreas de trabajo.
- ♦ **Las Habilidades Transversales del Teletrabajo.** A partir de las reflexiones de los grupos focales de teletrabajadores, se evidencia la necesidad de fortalecer competencias, habilidades y destrezas que contribuyan al proceso de adecuación al empleo no presencial. Entre las competencias más valorizadas por las empresas se encuentran: la comunicación efectiva, las competencias digitales, el liderazgo y la administración del tiempo. El principal desafío para el desarrollo laboral de los teletrabajadores consiste en promover planes formativos orientados a la nivelación de brechas en torno a la adquisición de habilidades transversales para el teletrabajo. Sin embargo, la priorización de competencias

está directamente relacionada con los oficios y sectores productivos en los que se han iniciado procesos de adaptación hacia el empleo remoto.

- ♦ **Los segmentos marginados del teletrabajo.** En términos generales, tanto empresas como trabajadores coinciden en cuáles son las barreras que limitan las posibilidades de optar a una modalidad de teletrabajo. Entre las causales identificadas destacan: 1) el nivel educacional de la persona; 2) el grado de conocimiento y manejo de Tecnologías de la Información (TIC's); 3) el nivel de cualificación del oficio que se desempeña y 4), la disposición del sector empresarial. En definitiva, las personas vulnerables que ejercen oficios con bajo nivel de cualificación y/o que no poseen un alto nivel educacional, son los principales segmentos marginados del teletrabajo. Por ende, es posible visibilizar nuevos desafíos asociados a la extensión del teletrabajo, ya sea redefiniendo criterios de adaptación o fortaleciendo la empleabilidad, previo a la transformación del modo de producción de los oficios que operarán de forma remota.

Bibliografía

- » ACHS (2020) *Encuesta Mercado Laboral y Teletrabajo*. Santiago. 97
- » Arellano, G. (2018) *Estado del Arte sobre Legislación Laboral y su aplicación al Teletrabajo*. Universidad Alberto Hurtado; Santiago.
- » Banco Central (2020) *Informe de Política Monetaria*, Santiago.
- » CADEM (2018) *Estudio de Opinión Pública: Teletrabajo*. Santiago.
- » Capacitación y Desarrollo UC (2020) *¿Cómo opera el teletrabajo en Chile?*
- » Centro UC y SENCE (2021) *Factibilidad y Determinantes del Teletrabajo a Nivel de Ocupaciones en Chile y en la Región Metropolitana*. Observatorio Laboral Metropolitano.
- » CNC (2020) *Estallido Social y COVID-19: Impacto de una crisis sin precedentes en el sector en la voz de sus protagonistas*. Santiago.
- » Fundación Chile (2020) *Encuesta Engagement y Teletrabajo en Contexto de COVID-19*; Santiago.
- » Henríquez, H., Cardenas, A., Selamé, T. (2005) *Trabajo a distancia en el Siglo XXI: Tres miradas sobre el Teletrabajo*. Cuaderno de Investigación N° 26. Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.
- » Henríquez, H., Riquelme, V. (2001) *Trabajadores a Control Remoto*. Cuaderno de Investigación N° 9; Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.

- » INAPI (2018) *Informe de Evaluación de la experiencia de teletrabajo*. Ed. Instituto Nacional de Propiedad Intelectual; Santiago.
- » Instituto de Salud Pública (ISP) (2019) *Teletrabajo y su Necesaria Regulación*. Departamento de Salud Ocupacional.
- » ITALAC (2017) *Primer Informe Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Ed. Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina.
- 98 » Morales, G., Romanik, K. (2011) *Una mirada a la figura del teletrabajo*. Ed. Dirección del Trabajo; Santiago.
- » Navarrete, J. (2014) *El teletrabajo, ventajas e inconvenientes*. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 93, 45-70.
- » OCDE (2020) *Apoyar a las Empresas y Personas para combatir el COVID-19: opciones para una respuesta inmediata en materia de empleo y política social*. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).
- » OIT (2011) *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Ed. Oficina Internacional del Trabajo; Buenos Aires.
- » OIT (2017) *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Publications Office of the European Union; Luxembourg.
- » OIT (2020) *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía Práctica*. Ed. Organización Internacional del Trabajo; Ginebra.
- » OIT (2020b) *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe. Nota Técnica; Panorama Laboral en tiempos de COVID-19*.
- » Peiró, J., Soler, A. (2020) *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. Valencia.

- » Randstad (2020) *Teletrabajo en pandemia y clima laboral*; Santiago.
- » Randstad (2020b) *Mercado Laboral y Coronavirus: Teletrabajo y productividad*; Santiago.
- » Ruiz, R. (2015) *El Teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile*. Revista de Derecho Universidad San Sebastián. Vol. 21, N° 1, 1-9.
- » Salazar, C., Pacheco, L. (2006) *Teletrabajo en Chile: El caso de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI)* Revista de Ingeniería Informática, Vol. 13, N° 1. 1-14.
- » Soto, T., Vera, C., Fuenzalida, J., Diaz, R., Darville, P. (2018) *Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación*. Serie Centro de Sistemas Públicos (CSP) N°16.
- » UC (2020) *Estudio longitudinal Empleo COVID-19: Datos de Empleo en la vida real*. Informe del Centro de Encuestas y estudios longitudinales. Santiago.
- » Universidad de Chile (2020) *Cómo la pandemia agudizó la crisis de los cuidados (y por qué puede ayudarnos a enfrentarla)*. Revista Palabra Pública.

Colofón

Libro editado y publicado por la
Facultad de Economía y Negocios y
la Facultad de Psicología de la Universidad
Alberto Hurtado. Se terminó de imprimir y
 encuadernar en abril de 2022
 en los talleres de DIMPREN.

Para su composición tipográfica se emplearon
 las tipografías Acta Display Bold para los títulos,
 Replica Pro para los subtítulos y Garamond Pro
 para el texto continuo.

La impresión de los interiores se realizó
 sobre papel bond de 90 gr. y el tiraje constó
 de 300 ejemplares.



En el presente informe están contenidos los principales hallazgos del proyecto titulado “Estudio Diagnóstico del Teletrabajo en los sectores Comercio y Servicios: análisis de elementos que inciden en el desarrollo laboral de los trabajadores de la región metropolitana”, desarrollado gracias al trabajo conjunto entre Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado (FEN-UAH), aprobado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

A partir del trabajo de campo con empresas pertenecientes al sector de comercio y servicios de la Región Metropolitana, se entregan herramientas de análisis para ampliar el conocimiento respecto de la fisonomía del teletrabajo en contexto de crisis sanitaria y contribuir de esta forma al debate público sobre el impacto de la implementación del teletrabajo, identificando sus virtudes y debilidades que posibiliten o no su permanencia futura como modalidad de trabajo, teniendo como elementos de análisis no solo la crisis sanitaria, también la nueva oleada de transformaciones que venía experimentando el mundo del trabajo, la que los expertos han denominado la “Revolución 4.0”.