



ciO

INGENIERÍA INDUSTRIAL · UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO INGENIERÍA ORGANIZACIONAL

Nota Técnica N1

LIDERANDO A DISTANCIA

SEBASTIÁN CONDE D., CAMILA GUTIÉRREZ M.



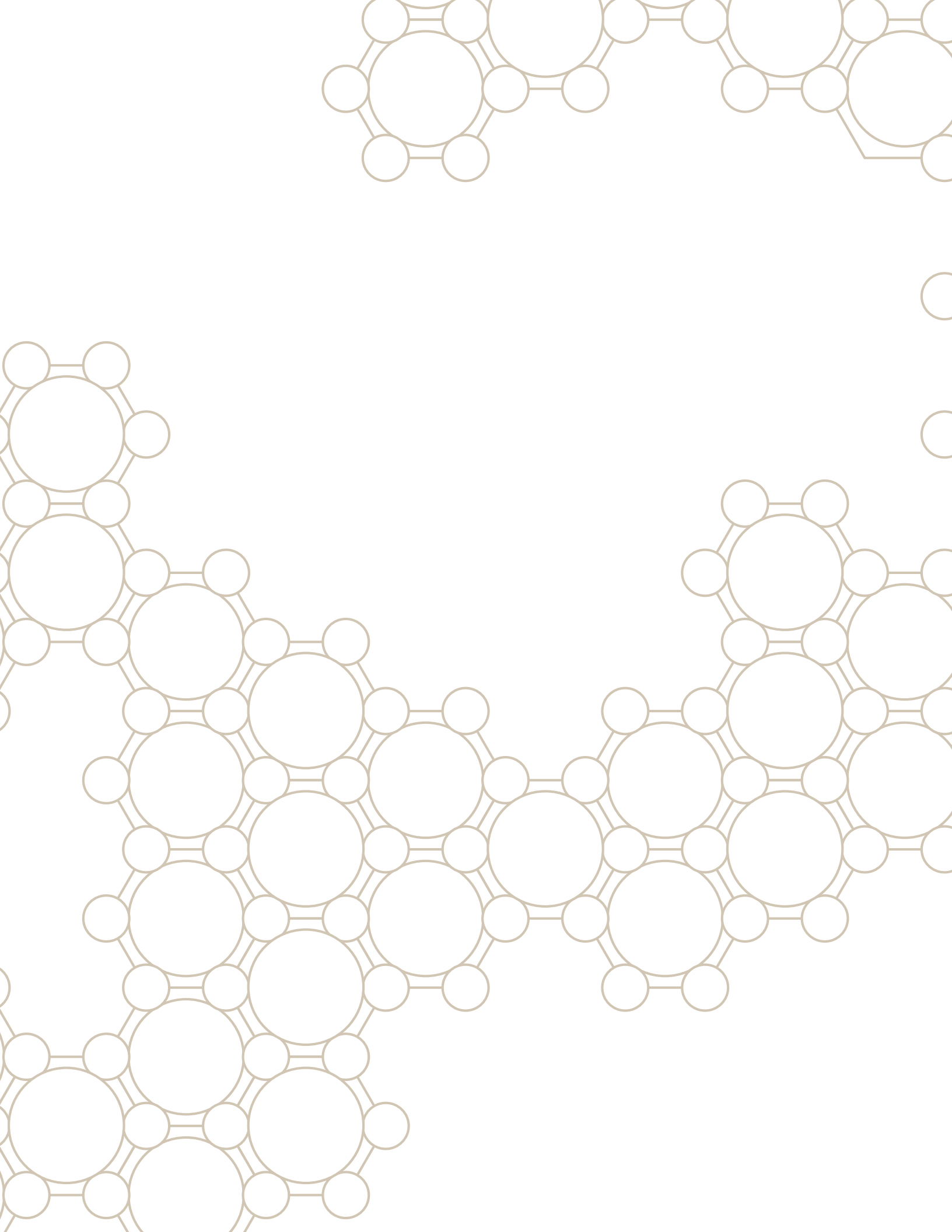
INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



INGENIERÍA INDUSTRIAL · UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO INGENIERÍA ORGANIZACIONAL

El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

Desde 1999, grandes empresas e instituciones públicas y privadas, nos han confiado el desarrollo de sus equipos de personas. Desde entonces, más de 9.000 Directivos, Ejecutivos y Supervisores han participado en nuestros programas de formación.





Índice

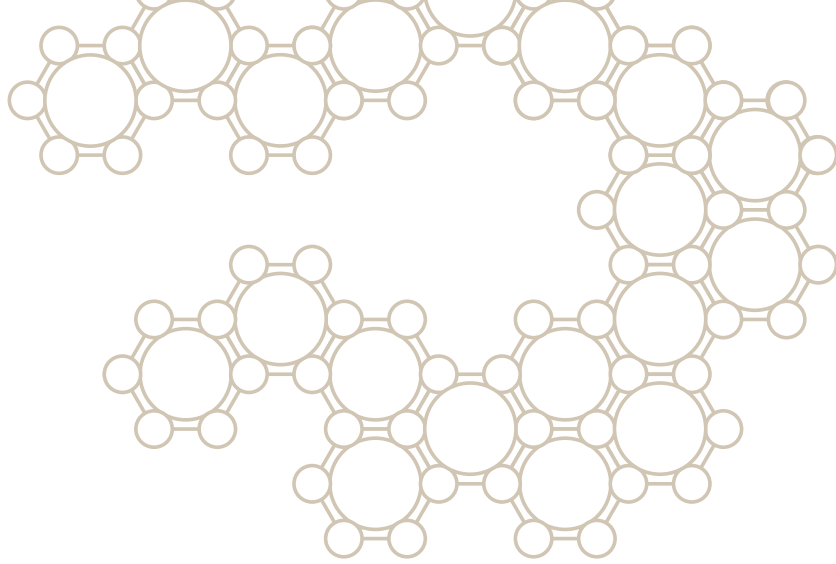
Introducción	7
1. PLANIFICAR PARA ESTABLECER EL TELETRABAJO	11
1.1 Contexto Organizacional	11
1.1.1 Las Tres Generaciones del Trabajo a Distancia	11
1.1.2 El Trabajo a Distancia en Chile antes de 2020	11
1.1.3 Ventajas del Trabajo a Distancia	13
1.1.4 Desventajas del Trabajo a Distancia	15
1.1.5 El Marco Legal	17
1.2 Elementos del Trabajo a Distancia y Teletrabajo	18
1.3 Diseño Estratégico	27
1.4 Diseño de Detalle	33
2 EJECUCIÓN DEL TELETRABAJO	36
2.1 Las Personas y el Teletrabajo	36
2.2 Los Equipos y el Teletrabajo	39
2.3 Los Líderes y el Teletrabajo	40
3 LA EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO Y MEJORAMIENTO CONTINUO	42
CONCLUSIÓN	44
BIBLIOGRAFÍA	45



LIDERANDO A DISTANCIA

Sebastián Conde D., Director Académico
Camila Gutiérrez M., Abogada

30 junio 2020



INTRODUCCIÓN

A las 9:55 A.M. de un miércoles de marzo de 2003, cinco gerentes esperaban en la antesala de la oficina del gerente general. La empresa tenía sus oficinas en el centro de negocios de Singapur en un edificio que por varios años fue el más alto del mundo fuera de Norteamérica. Más allá de la sala de espera, un estrecho pasillo dejaba ver las puertas cerradas de las oficinas individuales. Los apellidos en monosílabos afuera de cada puerta daban cuenta del ancestro chino de cada ocupante. Se decía que el organigrama se reflejaba en el número de personas que compartían una oficina. A medida que uno subía en la jerarquía, perdía acompañantes y crecía el número de rectángulos en el cielo falso. Cuando ya no era posible contar los rectángulos, uno había llegado a la gerencia general.

A lo lejos, por las ventanas húmedas de la antesala, se divisaba el mar tropical y sus largas filas de buques esperando turno para ingresar a uno de los puertos de mayor tráfico del mundo. A mediados de los años '60, Singapur y Chile tenían un ingreso per cápita similar, pero después de su independencia de Malasia en 1965, Singapur prosperó rápidamente, convirtiéndose en uno de los cuatro tigres asiáticos. Ya en 2003 era un país desarrollado, con un excelente sistema de salud y una educación secundaria envidiada por sus vecinos.

Exactamente a las 10:00 A.M. el gerente general invitó a los gerentes a pasar y mientras tomaban asiento les pidió elaborar un plan para enfrentar la llegada del SARS¹ a Singapur. La enfermedad, causada por un nuevo coronavirus, se había originado en 2002 en el sur de China, y rápidamente postraba a los contagiados con una

¹ SARS, Severe Acute Respiratory Syndrome o Síndrome Respiratorio Agudo Grave.

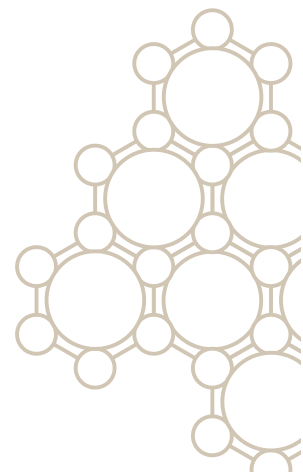
neumonía atípica. El gerente general informó que podría decretarse una cuarentena, lo que impactaría la producción. Solicitó a los tres gerentes operacionales enfocarse en seguridad, producción y costo; indicó al gerente de Recursos Humanos que se ocupara de la salud de los empleados; y pidió a la gerenta de Finanzas elaborar un plan de cómo deberían ser los métodos de trabajo en presencia de la epidemia. La reunión terminó a las 10:20 A.M.

Como el mecanismo de propagación del SARS era por contacto cercano entre personas y uno de sus síntomas era la fiebre alta, en Singapur se instaló la práctica de trabajar desde la casa para aquellos grupos de trabajo que pudieran desempeñarse remotamente y se dispusieron chequeos de temperatura al ingreso de oficinas, plantas productivas, colegios y centros comerciales. Debido a que la mayoría de los contagiados rápidamente desarrollaba neumonía, tenían pocas oportunidades de contagiar a otros, lo que contribuyó a que el brote se controlara en mayo de 2003. El gobierno de Singapur informó que 238 personas se contagiaron, de los cuales 33 murieron.² Según la Organización Mundial de la Salud, 8.098 personas en todo el mundo se enfermaron, falleciendo 774.³

La propuesta de la gerenta de Finanzas para las nuevas prácticas de trabajo bajo pandemia tuvo tres componentes: (1) establecer centros de negocios regionales para centralizar tareas administrativas, lo que liberaría a los gerentes operacionales de dichas responsabilidades, permitiéndoles enfocarse en seguridad, producción y costo; (2) cambiar el estándar de oficinas cerradas a plantas abiertas a todo nivel

² El SARS arribó a Singapur a fines de febrero de 2003 al retornar tres ciudadanas desde Hong Kong, donde se contagiaron por contacto con un médico de Guangzhou, China, que se hospedaba en el mismo hotel. Las tres mujeres fueron hospitalizadas con neumonía atípica a principios de marzo. Sin embargo, antes de su hospitalización, la menor de ellas contagió a 21 personas, constituyéndose en una “super propagadora”. Del total de infectados, los trabajadores de la salud fueron 40.8% y familiares 23.8%. El último caso fue aislado a comienzos de mayo de 2003. Ver: Chew, V. “Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) Outbreak, 2003”. Singapore Infopedia. <https://eresources.nlb.gov.sg>, febrero 2020.

³ World Health Organization. “Cumulative Number of Reported Probable Cases of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)”. 21 April 2004. <https://www.who.int/csr/sars/country/en/>





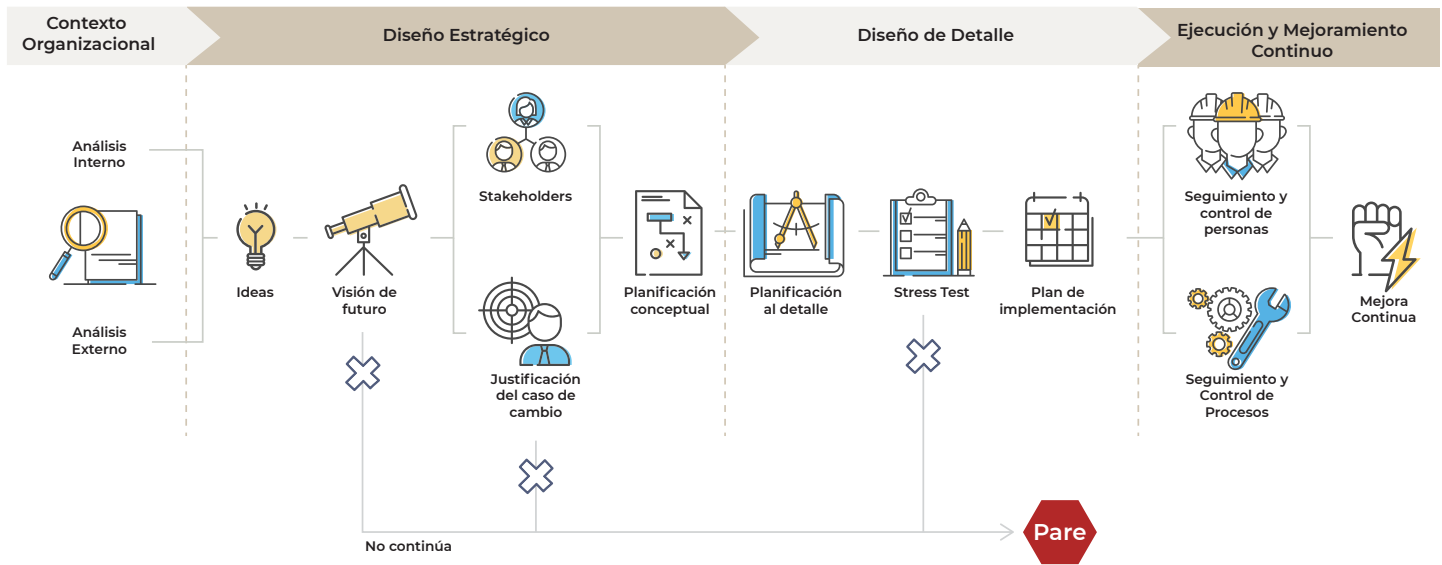
en la organización; y (3) mantener el teletrabajo solo para el equipo de ventas. La propuesta fue aprobada, estableciéndose en el tiempo centros de negocios regionales para procesos *staff*. Se eliminaron las oficinas cerradas, implementando pasillos amplios y módulos abiertos para cuatro empleados, indicando que solo uno de ellos podría trabajar desde la oficina en el evento de una nueva epidemia. Se habilitó el trabajo desde la casa para el equipo de ventas, con una contribución monetaria de la empresa a cada vendedor para adquirir mobiliario y conexión computacional. El estándar era un escritorio y una silla ajustable, computador, impresora y teléfono. El empleado debía aceptar formalmente el trabajo desde la casa, incluyendo la visita de un representante de prevención de riesgos para validar las condiciones ergonómicas.

Las prácticas de trabajo propuestas fueron una reingeniería fundamental en la forma de trabajar. Algunos elementos habían sido analizados anteriormente; la crisis sanitaria aceleró su implementación. Aunque restringir el teletrabajo al equipo de ventas podría parecer insuficiente, la propuesta era significativa si se considera que la mayoría de los trabajos *staff* migraría a los nuevos centros de negocios regionales y que los equipos operacionales debían permanecer en terreno. No se especificó que el personal de los centros de negocios regionales hiciera teletrabajo, a fin de no recargar la gestión del cambio de la migración a dichos centros.

Los vendedores reportaron un aumento en su productividad y una mayor satisfacción en el trabajo. Como aspecto positivo, destacaron una disminución en los traslados. Entre los elementos a mejorar, indicaron que su residencia no estaba preparada para el teletrabajo; que debían volver regularmente a la oficina para reuniones sin tener un espacio de trabajo para aprovechar tiempos de espera; y que resentían la desconexión con sus colegas.

Este artículo aborda los desafíos de liderar a distancia. El teletrabajo presenta una oportunidad para la organización ya que permite que las personas sean más productivas y al mismo tiempo sientan una mayor satisfacción en el trabajo. Lograr esta oportunidad requiere una planificación detallada; una ejecución enfocada en las personas, los equipos y los líderes; y evaluaciones periódicas de mejoramiento continuo.

La planificación para establecer el teletrabajo consta de un análisis del contexto, un diseño estratégico y un diseño de detalle. Completa la planificación, se inicia la ejecución, que concluye con una evaluación para efectos de mejoramiento continuo. El siguiente modelo guía los pasos a seguir:⁴



⁴ C. Aguilera, S. Conde, L. Zhang. Gestión del Cambio. Centro de Ingeniería Organizacional, 2020 (manuscrito para publicación).

1. PLANIFICAR PARA ESTABLECER EL TELETRABAJO

1.1 Contexto Organizacional

Es útil comenzar la planificación con un análisis del contexto en que se desarrollará el trabajo a distancia, que incluye la forma en que se llevará a cabo, la experiencia con el teletrabajo en el país, la percepción acerca de sus ventajas y desventajas y el marco legal.

1.1.1 Las Tres Generaciones del Trabajo a Distancia

El teletrabajo del equipo de ventas en Singapur es un ejemplo de la primera generación de trabajo a distancia, que consistió en armar una oficina en la casa, equipada con computador y teléfonos fijos, como reemplazo del trabajo en la oficina. La segunda generación de teletrabajo incorporó *laptops* y celulares, resolviendo una de las inquietudes levantadas por el equipo de ventas. Al transitar de la oficina en la casa a la oficina móvil, los vendedores podían aprovechar los tiempos de espera en visitas al edificio de oficinas conectando, mediante un cable, el *laptop* al computador central. La tercera generación del teletrabajo transformó la oficina móvil en una virtual, mediante el celular inteligente y el *Tablet*. El vendedor ahora podía trabajar desde cualquier parte y a cualquier hora, aprovechando redes de Wifi en cafés, restaurantes y aeropuertos, respondiendo notas en estacionamientos o caminando por la vereda.⁵

Cuando planifique la incorporación de teletrabajo en su equipo de trabajo, recuerde que actualmente la tecnología permite que la persona pueda trabajar desde cualquier parte y a cualquier hora, lo que no significa que la persona deba trabajar desde todas partes y a toda hora.

1.1.2 El Trabajo a Distancia en Chile antes de 2020

La firma de software Acsendo publicó en 2020 un estudio del teletrabajo en América Latina, indicando que aunque en Chile en 2019 el 78% de las personas (unos 14,8 millones) usa internet, solo un 1,5% de los trabajadores del sector privado trabajaba a distancia. 31% de las empresas contaba con una política de Recursos Humanos normando dicho trabajo. A consecuencia de las manifestaciones sociales a partir de octubre de 2019, 48% de las compañías implementó alguna forma de trabajo a distancia. 74% de los trabajadores indica querer trabajar desde su casa. 32% cree que el trabajo a distancia ayudaría a disminuir el desempleo; 83% piensa que la flexibilidad laboral aumentaría la productividad; 89% espera que el teletrabajo mejorará

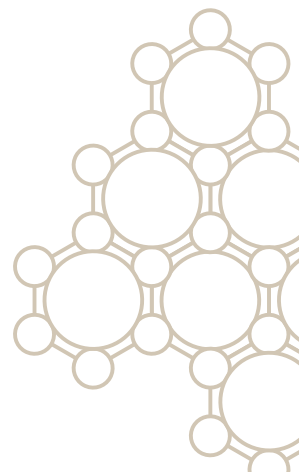
Si la ejecución del teletrabajo comenzó sin una adecuada planificación, llévela a cabo ahora. Los aprendizajes servirán para guiar el mejoramiento continuo.

⁵ Jon C. Messenger. "Introduction: Telework in the 21st Century – an Evolutionary Perspective." [Telework in the 21st Century – an Evolutionary Perspective](#). The ILO Future of Work Series. Edited by Jon C. Messenger. November 2019.

su calidad de vida; y 94% siente que la flexibilidad laboral mejora la satisfacción con el trabajo. 73% cree que las tres principales ventajas son la conciliación laboral y familiar, menores traslados y ahorro de dinero. 89% piensa que el teletrabajo ayudaría la incorporación al trabajo de mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad. Solo un 1% opina que el trabajo a distancia no aporta ninguna ventaja.⁶

La pandemia del nuevo coronavirus en 2020 puso a millones de personas a trabajar desde la casa en todo el mundo. Dada la urgencia de la cuarentena, el teletrabajo irrumpió en los hogares sin planificación ni preparación previa.

⁶ C. Santana. "Estado del Teletrabajo en Latinoamérica." ACSENDO. 2020.





1.1.3 Ventajas del Trabajo a Distancia

Las ventajas del trabajo a distancia, desde el punto de vista del empleado, incluyen la posibilidad de lograr un mejor balance entre los requerimientos del trabajo y los intereses personales; una mayor flexibilidad para cumplir con obligaciones laborales y familiares; y una reducción en el tiempo de traslado.⁷

Una encuesta de Softtek recopiló los siguientes comentarios positivos acerca del teletrabajo:⁸

La ausencia de traslados es valorada:

“Ya no quiero perder mi valioso tiempo en viajes al trabajo, o dormir menos para llegar a un punto al otro extremo de la ciudad...mi trabajo sigue siendo igual de bueno. Más provechoso incluso, porque las reuniones tienen un máximo de 40 minutos por Zoom, menos tiempo perdido hablando cosas sin relevancia. Es genial.”

Requiere disciplina:

“Para ser sinceros trabajar desde casa es genial, te exige disciplina, constancia y una estructura mental para entender la responsabilidad sin vincular el espacio a emociones fijas...al final del día, bajar y ver que tienes una casa donde vivir, una familia a quien abrazar y el tiempo para verlos...es lo mejor del mundo.”

“A mí me ha funcionado muy bien, cabe mencionar que la base es la disciplina y respetar horarios, para no trabajar más de lo normal.”

Aumenta la calidad de vida:

“Amo mi trabajo y estar [en] home office ha sido un reto en donde he descubierto que soy más productiva, organizada, eficiente y con otro sentido del humor.”

⁷ Sandi Mann & Lynn Holdsworth. “The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health.” *New Technology, Work and Employment*. October 2003.

⁸ Comentarios recopilados por una encuesta de Softtek por LinkedIn, 2020.



“Hace años me vi obligado y hoy es mi forma de vida, tengo lugares para reunirme con los clientes lejos del stress. En mi hogar no tengo horario, duermo cuando tengo sueño, hago ejercicio cuando quiero y trabajo más de 10 horas al día muy cómodamente, soy 95% productivo.”

“Lo más importante, de mi lugar de trabajo en mi casa a la cocina corro menos riesgo de ser asaltado, pero no me confío.”

“Home office es mi estado ideal.”

Desde el punto de vista del empleador, los beneficios incluyen una menor inversión en infraestructura en edificios de oficinas; una mayor productividad asociada al ahorro en tiempo de traslados; y una mayor disponibilidad de talentos que no están en condiciones de trabajar en la ubicación geográfica de la organización.⁹

La encuesta de Softtek identificó los siguientes comentarios relevantes para el empleador:¹⁰

El teletrabajo aumenta la motivación:

“Considero que es importante que las empresas empiecen a valorar [las ventajas del teletrabajo] y tendrán menores índices de rotación y empleados más motivados.”

El teletrabajo puede ser más productivo que el trabajo en oficina:

“Definitivamente el trabajar desde casa no es para todos. En lo personal, llevo años haciéndolo y no podría trabajar de otra manera. El hecho de poder compartir más tiempo con mi familia es algo vital para mí. Pero uno debe aprender a ser sumamente disciplinado y controlar bien los tiempos de trabajo, ya que es fácil distraerse estando en casa y no tienes a alguien controlándote y diciéndote que sigas trabajando. Si uno sabe llevarlo, la productividad puede llegar a ser muy superior que cuando uno está en oficina.”

⁹ Sandi Mann & Lynn Holdsworth. “The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health.” *New Technology, Work and Employment*. October 2003.

¹⁰ Comentarios recopilados por una encuesta de Softtek por LinkedIn, 2020.

1.1.4 Desventajas del Trabajo a Distancia

Los problemas que genera el trabajo a distancia en las personas incluyen el aislamiento social; el presentismo; un menor apoyo; un menor desarrollo de carrera; y límites difusos entre el trabajo y la vida personal.¹¹

El trabajo a distancia puede poner en riesgo la salud, incluyendo problemas ergonómicos por posturas estáticas y movimientos repetitivos; aislamiento y depresión; stress y sobre exigencia; y desórdenes alimenticios.¹²

Un estudio de Critería mediante *focus groups* en línea capturó las siguientes reacciones negativas al teletrabajo, muchas de las cuales tienen que ver con el impacto adicional de tener a la familia en cuarentena:¹³

La priorización es un desafío:

“Ahora todo es urgente.”

“Si antes me daban plazo de 5 días para resolver algo, ahora son 2-3.”

Las horas de trabajo aumentan:

“Son situaciones que antes no existían y se acumulan con otras responsabilidades, que ya tenía antes.”

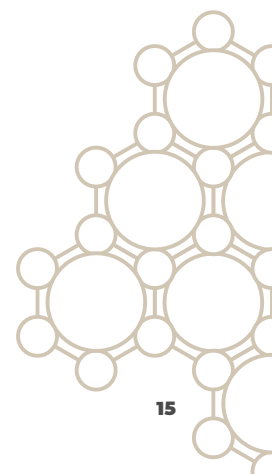
“Antes si no estabas en tu puesto de trabajo, se entendía que estabas tomando un café, fumando y no te molestaban. Ahora tienes que estar conectado todo el rato, por todos lados: WhatsApp, Teams, email, teléfono. No tienes cómo escapar.”

La conciliación laboral y familiar es un desafío:

¹¹ Sandi Mann & Lynn Holdsworth. “The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health.” *New Technology, Work and Employment*. October 2003.

¹² A. I. Tavares. “Telework and Health Effects Review.” *International Journal of Health Care*. July 2017.

¹³ Paulina Sepúlveda. “Seis Testimonios de Chilenos Haciendo Teletrabajo.” *La Tercera*. 13 mayo 2020.



“Es imposible hacer todo que me piden durante el horario laboral. Mis niños me interrumpen cada 5 minutos. No tengo dónde esconderme en la casa. En la noche estoy muerta de cansada y es ahí cuando empiezo a trabajar de verdad.”

“Tuve que [pedir un mes sin goce de sueldo] por mi salud mental y de mi familia. Estábamos conectados todo el día y los niños solos. Un día el más chico se cayó, se rompió la frente, era un mar de sangre. Dije: ‘Basta’. Ahora estamos con el cinturón bien apretado con un sueldo menos.”

“Mi compañera es soltera, no tiene hijos y ahora se dedica 24/7 al trabajo. Es pura eficiencia. No tengo como producir lo mismo que ella. Tengo que limpiar, estudiar con los niños, cocinar, jugar. Ella se dio cuenta de eso y trata de mostrarse más y más eficiente. Es insoportable.”

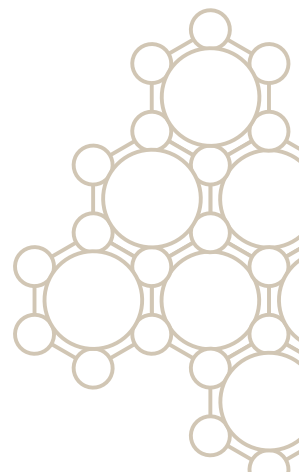
“Siento que hay preocupación de que la gente esté en la casa flojeando, es algo que no se comenta, pero está la sensación tácita. Hay como una urgencia por volver, de hecho, mi jefe me está pidiendo, y a todos, que la próxima semana ya haya una serie de turnos de gente en presencial, porque parece que tienen la sensación en el estómago que cuando la gente está presencialmente, produce más. Entonces es algo que te lo transmiten desde la tripa pero no desde la boca.”

“Si me mandan un email, contesto al tiro. Estoy siempre pendiente de eso porque si no...piensan que tú por el hecho de estar en la casa, estás literalmente viendo tele...todo el día. Muchos mandan un par de correos para que vean que están vivos y haciendo algo y punto. Todo el mundo cree eso.”

“Antes yo tenía la experiencia de cerrar mi computador a las 5 de la tarde y se acabó. Con el teletrabajo, aunque sea en una situación normal, creo va a seguir habiendo abuso.”

La menor comunicación aumenta la incertidumbre:

“No estás ahí, no sabes lo que está pasando, tampoco te comunican nada. Sé que hay incertidumbre, pero por lo menos me gustaría tener más información sobre lo que están planificando para la empresa o ser parte de estas decisiones.”





El trabajo desde la casa puede que no sea percibido como un beneficio:

“Todas mis cuentas aumentaron, luz, agua, internet. Hoy yo pago para hacer mi trabajo.”

“A veces no tengo tiempo ni ganas de cocinar y pido comida. Y ahora eso es cada vez más frecuente. Gasto más en eso que antes.”¹⁴

1.1. 5 El Marco Legal

La Ley N° 21.220 modificó el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia y teletrabajo y las condiciones en que deben realizarse. Fue publicada el 26 de marzo de 2020 en el Diario Oficial y entró en vigencia el 1 de abril de 2020.¹⁵

Antecedentes

La ley se origina en un mensaje presidencial ingresado al Congreso con fecha 8 de agosto de 2018, con los siguientes objetivos:

- a. **Modernización**, para adaptarse tanto a la nueva realidad del mercado como a las necesidades y motivaciones de los trabajadores, generando nuevas oportunidades laborales.
- b. **Incorporación al mercado laboral**, abriendo posibilidades de trabajo a personas que viven en zonas alejadas a centros urbanos; madres o padres que tienen a su cargo el cuidado de los hijos; adultos que tienen a cargo familiares enfermos; personas con discapacidad o con cierta dificultad de movilidad y traslado, entre otras.
- c. **Corresponsabilidad parental**, permitiendo a padres y madres participar activamente en la crianza de sus hijos, sin que ello signifique un menoscabo profesional.

¹⁴ Paulina Sepúlveda. “Seis Testimonios de Chilenos Haciendo Teletrabajo.” La Tercera. 13 mayo 2020.

¹⁵ Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.



- d. **Empleo sustentable**, ayudando a descontaminar y descongestionar las ciudades debido a menores traslados.
- e. **Protección laboral**, evitando la precarización de la relación laboral.

La Ley N° 21.220 en su artículo único modifica el artículo 22 del Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia e incorpora un nuevo Capítulo IX denominado “Del trabajo a distancia y teletrabajo” en el Título II del Libro I, que regula ambas modalidades de prestación de servicios entre los artículos 152 quáter G a 152 quáter O. Dichos tipos de trabajo quedan definidos en el artículo 152 quáter G:

Trabajo a distancia se define como *“aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa”*.

Teletrabajo se define como aquel donde *“los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios”*.¹⁶

1.2 Elementos del Trabajo a Distancia y Teletrabajo

Oportunidad para pactar el trabajo a distancia y el teletrabajo:

En su artículo 152 quáter G señala que: *“Las partes podrán pactar, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, en el contrato de trabajo o en documento anexo al mismo, la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, la que se sujetará a las normas del presente Capítulo. En ningún caso dichos pactos podrán implicar un menoscabo de los derechos que este Código reconoce al trabajador, en especial, en su remuneración”*.¹⁷

Adicionalmente, garantiza a los trabajadores que presten servicios a distancia, los derechos individuales y colectivos contemplados en

¹⁶ Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.

¹⁷ Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.

el Código del Trabajo que no sean incompatibles con el trabajo a distancia y teletrabajo.

Lugar de prestación de servicios: Regulado en el artículo 152 quáter H. Se pueden prestar los servicios tanto en el domicilio del trabajador u otro sitio determinado.

Si por la naturaleza de los servicios se pudiesen prestar en un lugar distinto, se puede acordar con el trabajador que elija libremente donde ejercerá sus funciones. Esto es importante, ya que no es trabajo a distancia o teletrabajo si los servicios son prestados en lugares designados y habilitados por el empleador, sean al interior de la empresa o fuera de ésta.

Tipos de teletrabajo: El teletrabajo puede ser total o parcial, es decir, que una parte de la jornada de trabajo podrá prestarse en las instalaciones de la empresa y la otra mediante el teletrabajo.

Regulación de la jornada de trabajo: Las partes pueden acordar que el trabajador decida libremente la distribución de las horas en su jornada de trabajo.

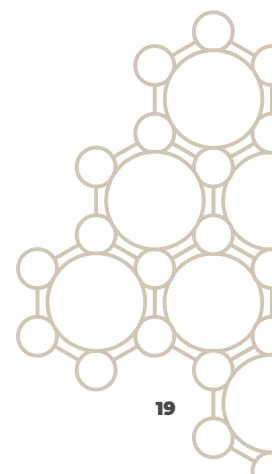
Se aplican las normas generales establecidas en el Código del Trabajo, por lo que es posible acordar la jornada de trabajo o eximir al trabajador en base al artículo 22, inciso 2 del Código.

En caso de que el trabajador esté sujeto a un límite de jornada, el empleador estará obligado a establecer un mecanismo para registrar la asistencia y control de horas según lo establecido en el artículo 33 del Código del Trabajo.

Derecho a desconexión: Es un aspecto innovador de la ley, que posiciona a Chile como el primer país en Latinoamérica en contemplarlo en su legislación.¹⁸

El derecho a desconexión en la Ley N° 21.220 aplica únicamente a los trabajadores que pueden decidir libremente la distribución de

¹⁸ Senado República de Chile. 26 de Marzo de 2020. [Citado el: 27 de Mayo de 2020.] <https://www.senado.cl/que-implica-la-nueva-norma-sobre-teletrabajo/senado/2020-03-25/164240.html>.





sus horas de trabajo y a los trabajadores excluidos de la limitación de jornada laboral.

Es obligación del empleador tomar las medidas necesarias para garantizar que existan horas en las que el trabajador no se encontrará obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. Este tiempo deberá ser por lo menos de 12 horas continuas de un periodo de 24 horas y deberá respetarse adicionalmente en los días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.

Si bien el derecho a desconectar es una innovación en la legislación chilena, ya existía en derecho comparado. La Organización Internacional del Trabajo lo ha destacado como una herramienta que intenta:

*“limitar los efectos negativos del teletrabajo / nuevas tecnologías de la información y la comunicación móvil protegiendo el tiempo de descanso de los empleados para hacer frente al conflicto de conciliación entre la vida laboral y personal y a los problemas de bienestar. El ‘derecho a desconectar’ y las políticas relacionadas surgieron en respuesta a algunos problemas comunes que han aparecido recientemente debido al nuevo y diverso formato del mundo del trabajo. Diferentes estudios y políticas nacionales abordan uno de estos problemas, recientemente denominado ‘trabajo sin fin’, que se relaciona con la creciente importancia de las nuevas tecnologías en nuestras vidas profesionales”.*¹⁹

Francia fue el primer país en Europa en regular el derecho a la desconexión digital, por medio de la reforma laboral del 8 de agosto de 2016, conocida como *Loi El Khomri* (en honor a su impulsora, la Ministra del Trabajo de la época, Myriam El Khomri), que entró en vigencia en el Código de Trabajo francés el 1 de enero de 2017.²⁰ Dicha legislación obliga a empleadores de empresas con 50 o más trabajadores a acordar el uso de herramientas computacionales respetando períodos de descanso, vacaciones y la vida personal y familiar. Si no

¹⁹ Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra. 2019.

²⁰ Sofía Bustos. Diario Constitucional. 19 de Junio de 2019. [Citado el: 27 de Mayo de 2020.] <https://www.diarioconstitucional.cl/noticias/asuntos-de-interes-publico/2019/06/19/reportaje-sobre-la-desconexion-digital-de-los-trabajadores-en-chile/>.

se alcanza un acuerdo, el empleador deberá adoptar estatutos en consulta con los representantes de los trabajadores que incluyan la forma en que se implementará el derecho a la desconexión.²¹

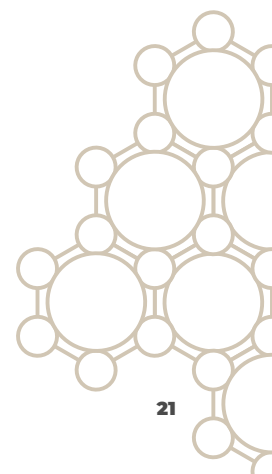
España reguló el derecho a desconectar el 5 de diciembre de 2018 en la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales:

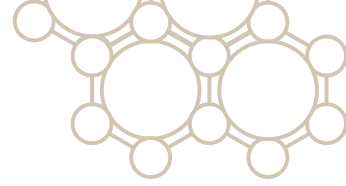
*“En España las primeras pinceladas del derecho de desconexión comienzan a dibujarse en los tribunales. Es un referente en este sentido la sentencia de la Audiencia Nacional, de 17 de julio de 1997, en la que se califica como ilegal el hecho de que la empresa obligue a sus trabajadores a estar siempre localizables, porque de hacerlo así se incumple las facultades normales de la empresa en los términos recogidos en el artículo 20 del Estatuto de los Trabajadores. En la misma línea, es también interesante la sentencia del Tribunal Supremo, 4086/2015, de 21 de septiembre de 2015, en la que se establece como cláusula abusiva en un contrato la que obliga al trabajador a comunicar a la empresa su número de teléfono o su correo electrónico. Pero es ahora cuando la desconexión digital ocupa su propio espacio en el marco jurídico español. No sólo por el artículo 88, sino por las dos modificaciones legales que recoge esta ley en sus disposiciones finales, referidas a los derechos de los trabajadores, en general, y a los derechos de los empleados públicos”.*²²

El derecho a desconectar se ha aplicado en Francia, España y Alemania, particularmente en la industria automotriz. Renault limita el envío de correos electrónicos en horario vespertino y fines de semana. A partir de enero de 2014, BMW permite a los trabajadores contabilizar el tiempo trabajado fuera de las dependencias del empleador, abriendo la posibilidad al pago de horas extraordinarias, y pactar

²¹ Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra. 2019.

²² Gerardo Bustos. Legal Today. 19 de Marzo de 2019. [Citado el: 27 de Mayo de 2020.] <http://www.legaltoday.com/blogs/transversal/blog-administracion-publica/la-desconexion-digital-es-lo-mas-parecido-a-un-corte-de-mangas>.





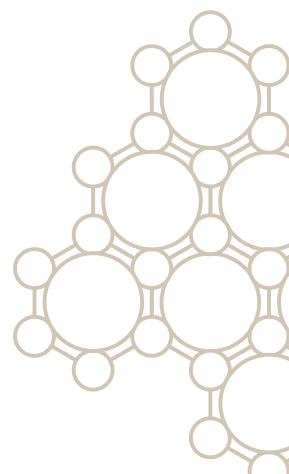
con la supervisión horarios de accesibilidad fijos a fin de conciliar el trabajo y la vida personal. Daimler ha creado un “modo feriado” en la bandeja de entrada del correo electrónico del personal con licencia, que deriva las notas a reemplazantes y las borra del correo del destinatario original.²³

Menciones especiales del contrato de trabajo: El artículo 152 quáter K señala: *“Además de las estipulaciones previstas en el artículo 10, el contrato de trabajo de los trabajadores regidos por este Capítulo deberá contener lo siguiente: Indicación expresa de que las partes han acordado la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, especificando si será de forma total o parcial y, en este último caso, la fórmula de combinación entre trabajo presencial y trabajo a distancia o teletrabajo.*

- 1. El lugar o los lugares donde se prestarán los servicios, salvo que las partes hayan acordado que el trabajador elegirá libremente dónde ejercerá sus funciones, en conformidad a lo indicado en el inciso primero del artículo 152 quáter H, lo que deberá expresarse.*
- 2. El período de duración del acuerdo de trabajo a distancia o teletrabajo, el cual podrá ser indefinido o por un tiempo determinado, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 152 quáter I.*
- 3. Los mecanismos de supervisión o control que utilizará el empleador respecto de los servicios convenidos con el trabajador.*
- 4. La circunstancia de haberse acordado que el trabajador a distancia podrá distribuir su jornada en el horario que mejor se adapte a sus necesidades o que el teletrabajador se encuentra excluido de la limitación de jornada de trabajo.*
- 5. El tiempo de desconexión”.*²⁴

²³ Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra. 2019.

²⁴ Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.



**Terminación y reversibilidad a la modalidad de trabajo presencial:**

El artículo 152 quáter I indica que si el trabajo a distancia o teletrabajo se acuerda con posterioridad al inicio de la relación laboral, cualquiera de las partes puede unilateralmente volver a las condiciones originalmente pactadas en el contrato de trabajo con un aviso por escrito con un mínimo de 30 días de anticipación. Si, por otra parte, el trabajo a distancia o teletrabajo se acuerda al comienzo de la relación laboral, será necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar la modalidad de trabajo presencial.

Elementos que debe proveer el empleador: El artículo 152 quáter L señala que el funcionamiento, mantención y reparación de los equipos, herramientas y materiales para el trabajo a distancia y teletrabajo, y los elementos de protección personal que correspondan, son de cargo del empleador. El trabajador no podrá ser obligado a usar elementos de su propiedad.

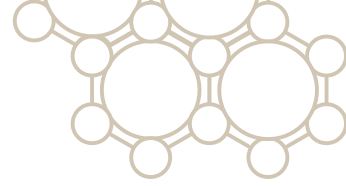
Seguridad y Salud en el trabajo: El artículo 152 quáter M y N indican que las condiciones específicas de seguridad y salud se regularán por un reglamento del Ministerio del Trabajo y Previsión Social (ver Reglamento al final de esta sección 1.1.5). El empleador debe comunicar al trabajador las condiciones de seguridad y salud que debe cumplir el puesto de trabajo en su domicilio u otro lugar y debe velar por su cumplimiento. Se aplica deber de protección del Artículo 184 del Código del Trabajo. El empleador no podrá ingresar sin permiso en el lugar en que el trabajador preste sus servicios.

El artículo 152 quáter M en su inciso 4 y 5 establece:

“En todo caso, el empleador podrá siempre requerir al respectivo organismo administrador del seguro de la ley N° 16.744 que, previa autorización del trabajador acceda al domicilio de éste e informe acerca de si el puesto de trabajo cumple con todas las condiciones de seguridad y salud reguladas en el reglamento señalado en el inciso primero y demás normas vigentes sobre la materia.

*Sin perjuicio de lo anterior, en cualquier tiempo, la Dirección del Trabajo, previa autorización del trabajador, podrá fiscalizar el debido cumplimiento de la normativa laboral en el puesto de trabajo a distancia o teletrabajo”.*²⁵

²⁵ Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. <https://www.leychile.cl/>



Derechos colectivos y de ingreso a las instalaciones de la empresa:

El artículo 152 quáter N inciso final y quáter Ñ señalan que el empleador se encuentra obligado a informar al trabajador de los sindicatos existentes al momento de prestar sus servicios y de los sindicatos nuevos legalmente constituidos con posterioridad al inicio de sus labores.

Existirá siempre el derecho del trabajador a ingresar a las instalaciones de la empresa. El empleador por su parte debe garantizar que el trabajador pueda participar de las actividades colectivas que se realicen, siendo de cargo del empleador los gastos de traslado correspondientes.

Obligación de registro: El artículo 152 quáter O indica que dentro de los 15 días siguientes al pacto de la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, el empleador deberá registrar el contrato de forma electrónica en la Dirección del Trabajo, la que deberá enviar copia de dicho registro a la Superintendencia de Seguridad Social y al organismo administrador del seguro de la ley N° 16.744 a que se encuentre adherida la entidad empleadora.

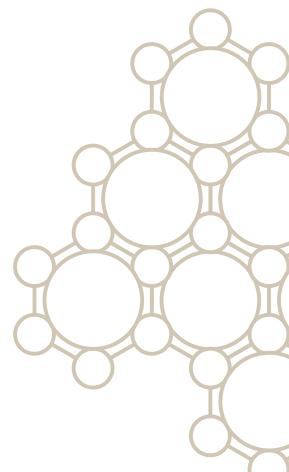
Plazo para adecuar los contratos de trabajo: El artículo primero, disposición transitoria, señala que para los trabajadores que ya presten servicios de distancia o teletrabajo, se fija un plazo de 3 meses contados desde el 1 de abril de 2020 para que las empresas ajusten sus contratos de trabajo a las disposiciones de la Ley N° 21.220.

Reglamento de Condiciones Específicas de Seguridad y Salud

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social dictó un Decreto Supremo N°18 (pendiente su publicación en el Diario Oficial) que aprueba el Reglamento citado en el artículo 152 quáter M, y se ajusta a los principios y condiciones de la Ley N°16.744.

Establece como obligación principal y esencial del empleador “tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores que presten servicios en la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo”, específicamente:

Navegar?idNorma=1143741.

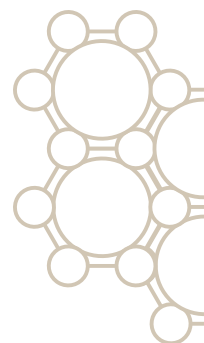


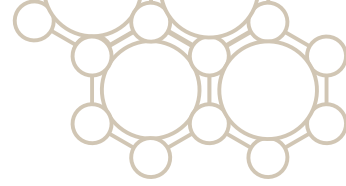
- Gestionar los riesgos laborales que se encuentren presentes tanto en el domicilio del trabajador como en los lugares distintos a los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa donde se haya acordado la modalidad de servicios convenida. El trabajador no podrá manipular, procesar, almacenar ni ejecutar labores que impliquen su exposición, la de su familia o de terceros a sustancias peligrosas o altamente cancerígenas, tóxicas, explosivas, radioactivas, combustibles u otras a las que se refieren los incisos segundos de los artículos 5 y 42 del Decreto Supremo 594 de 1999 del Ministerio de Salud.
- Confeccionar una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos.

En los casos en que el trabajador preste sus funciones desde su domicilio u otro lugar previamente determinado, el empleador deberá confeccionar una matriz de identificación de peligros y evaluación de los riesgos laborales asociados a los puestos de trabajo. Esta matriz deberá ser revisada a lo menos una vez al año, pudiendo solicitar asesoría técnica a un organismo administrador de la ley N°16.744.

Para aquellos servicios que fueran susceptibles de prestarse en otros lugares y se haya pactado con el trabajador que pueda elegir libremente el lugar, no será necesario contar con una matriz de identificación de riesgos. Pero sí será necesario comunicarle al trabajador las medidas de prevención y requisitos mínimos de seguridad que deberán considerarse respecto a los riesgos inherentes de las tareas encomendadas.

- El empleador deberá identificar y evaluar las condiciones ambientales y ergonómicas de trabajo, tomando en consideración las características del puesto y lugar de trabajo, naturaleza de las labores, los equipos, las herramientas y materiales que se requieran para desempeñar la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, junto con evaluar los eventuales factores de riesgos psicosociales.
- El empleador, luego de realizar la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos, deberá desarrollar un programa de trabajo que contenga, al menos, las medidas





preventivas y correctivas a implementar, su plazo de ejecución y obligaciones que le corresponden al trabajador para su implementación.

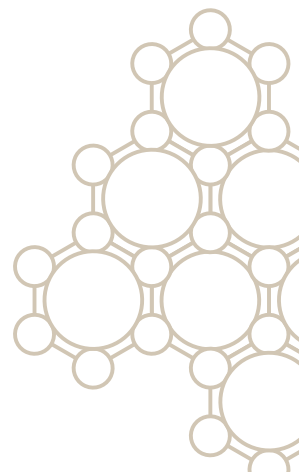
- Se establece el siguiente orden de prelación para implementar las medidas preventivas y correctivas: (1) eliminar los riesgos; (2) controlar los riesgos en su fuente; (3) reducir los riesgos al mínimo, mediante medidas que incluyan la elaboración de métodos de trabajo seguros; y (4) en tanto perdure la situación de riesgo, proveer la utilización de elementos de protección personal adecuados.
- El empleador deberá informar por escrito al trabajador de los riesgos que comprenden sus labores, de las medidas preventivas y los medios de trabajo correctos, estableciendo la información mínima que deberá entregar el empleador a los trabajadores.
- El empleador deberá capacitar al trabajador sobre las principales medidas de seguridad y salud en el trabajo, previo al inicio de sus labores a distancia o teletrabajo. El empleador podrá realizar la capacitación o solicitar asistencia técnica del respectivo organismo administrador del seguro de la ley N°16.744.
- El empleador deberá proporcionar los equipos y elementos de protección personal adecuados.
- El empleador deberá realizar una evaluación anual del cumplimiento del programa preventivo.

Deberá disponer de medidas de control y de vigilancia con la periodicidad que establezca el programa preventivo. Esto se podrá ejercer de forma presencial o por medios electrónicos idóneos, siempre que, en ambos casos, no se vulneren los derechos fundamentales del trabajador.

- El empleador deberá respaldar documentalmente toda la información vinculada a la gestión de los riesgos laborales.

La Dirección del Trabajo será encargada de realizar la inspección, fiscalización y sanción de las infracciones del reglamento, sin perjuicio de las facultades conferidas a la Superintendencia de Seguridad Social y otros servicios del Estado.²⁶

²⁶ Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Reglamento del Artículo 152 Quáter M



1.3 Diseño Estratégico

Una vez evaluado el contexto, se procede con el diseño estratégico.



El primer paso es diseñar la visión de futuro, con el objetivo de alinear la propuesta de trabajo a distancia con la estrategia de la organización, asegurar que los líderes entiendan lo que se hará y alinear todos los elementos del sistema organizacional. Es un trabajo estratégico que culmina con mensajes para comunicar a la organización. Los elementos de la visión de futuro son los siguientes:

Estrategia: se valida que el concepto de teletrabajo contribuya a la estrategia establecida.

del Código del Trabajo, que Establece Condiciones Específicas de Seguridad y Salud en el Trabajo a que Deberán Sujetarse los Trabajadores que Prestan Servicios a Distancia o Teletrabajo, de Acuerdo con los Principios y Condiciones de la Ley N°16.744. Decreto Supremo N°18, 23 abril 2020. Cabe señalar que con fecha 18 de junio de 2020 el jefe de la División Jurídica de la Subsecretaría del Trabajo, Don Eduardo Yáñez Rebolledo, ha solicitado retirar del trámite de toma de razón dicho Decreto Supremo.

Liderazgo: se definen los roles y estilos de liderazgo requeridos. Se identifican los recursos que se requerirán para el teletrabajo. Se determina la velocidad en que se hará el cambio. Se evalúa la preparación de la organización para la instauración del teletrabajo. Se fijan los parámetros que se usarán para monitorear el avance del proyecto. Se identifican los *stakeholders*.

Procesos, Tecnología, Infraestructura: se identifican los procesos afectados. Se determina si se requieren nuevas competencias. Se identifican los cambios tecnológicos requeridos. Se determina si habrá cambios en infraestructura y equipos. Se evalúan los riesgos.

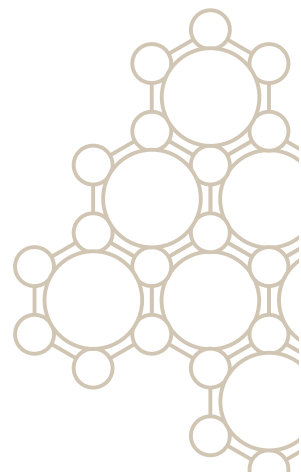
Organización y Cargos: se identifican los cargos que serán impactados por el teletrabajo. Se clasifican entre teletrabajo versus trabajo a distancia.

Sistemas Gerenciales: se determina si habrá cambio en remuneración y en jornada de trabajo. Se define si el cambio será voluntario u obligatorio. Se determina la duración del teletrabajo, si habrá apoyo monetario y capacitación. Se definen los cambios requeridos en contratos y anexos y en el reglamento interno.

Métricas: se definen las mediciones incluyendo avance del proyecto, efectividad del equipo de proyecto, costo, cronograma, captura de beneficios y productividad.

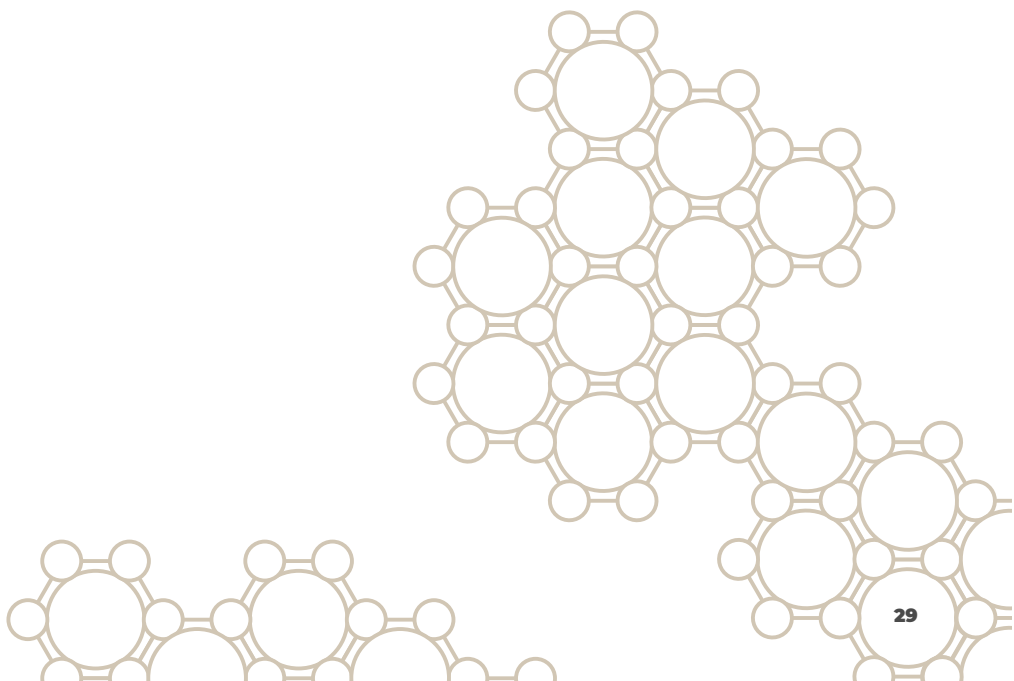
Cultura: se revisan y refuerzan los valores organizacionales, se evalúa el compromiso, se define la comunicación requerida y el apoyo que se dará para las transiciones personales.

La siguiente plantilla es útil para recopilar las ideas clave y los mensajes de comunicación correspondientes:



Vision de futuro		
Elementos	Ideas Clave	Mensajes de comunicacion
Estrategia		
Liderazgo		
Procesos, Tecnología, Infraestructura		
Organización y Cargos		
Sistemas Gerenciales		
Métricas		
Cultura		

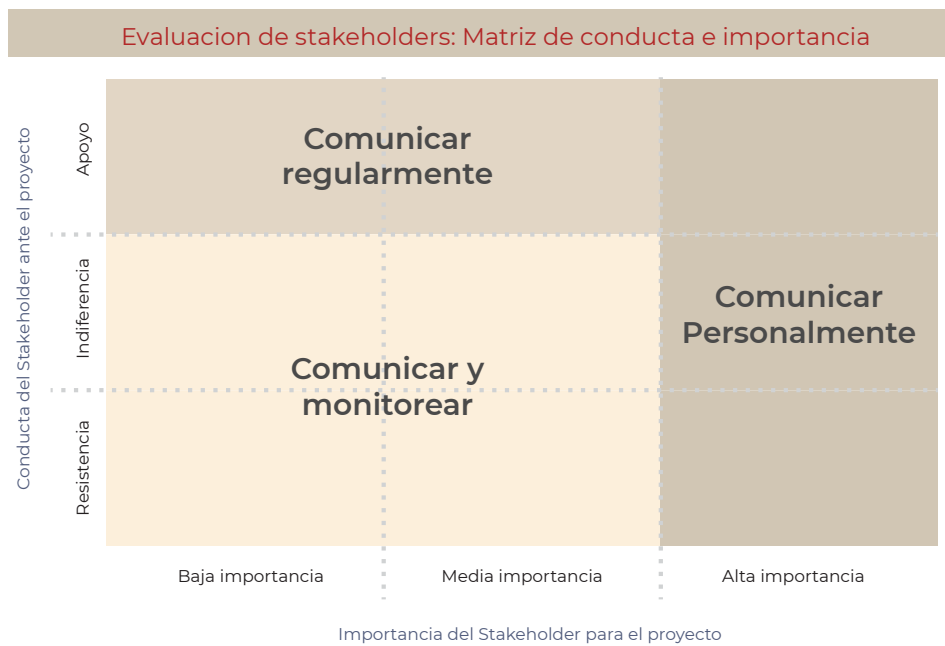
El próximo paso es identificar los *stakeholders*, definidos como las personas o grupos de interés en el establecimiento del teletrabajo. Se determinan sus expectativas, prioridades, inquietudes e intereses. Se busca responder las siguientes preguntas: ¿Qué esperan? ¿Qué se necesita que hagan? ¿Cómo comprometerlos?



Se elaboran planes de acción para gestionar los *stakeholders* que se capturan en la siguiente plantilla:

Evaluación de Stakeholders: Expectativas y Plan de Acción							
Grupos de Stakeholders	Stakeholders Clave en el Grupo	Expectativas/ Prioridades/ inquietudes/ intereses	¿Qué Esperan de Nosotros?	¿Qué Necesitamos que hagan?	¿Como los Comprometeremos?	Plan de Acción	● ● ●

De la evaluación de los *stakeholders*, se puede crear la siguiente matriz que resume como gestionarlos, consistente con su importancia para el teletrabajo y su conducta requerida:



El próximo paso es justificar el teletrabajo y preparar mensajes de comunicación cubriendo el contexto, las necesidades de la organización, las limitaciones de la actual forma de trabajar, la información que justifica el cambio, el costo de no cambiar y los beneficios del teletrabajo.

Las ideas clave y los mensajes de comunicación se recopilan en la siguiente plantilla:

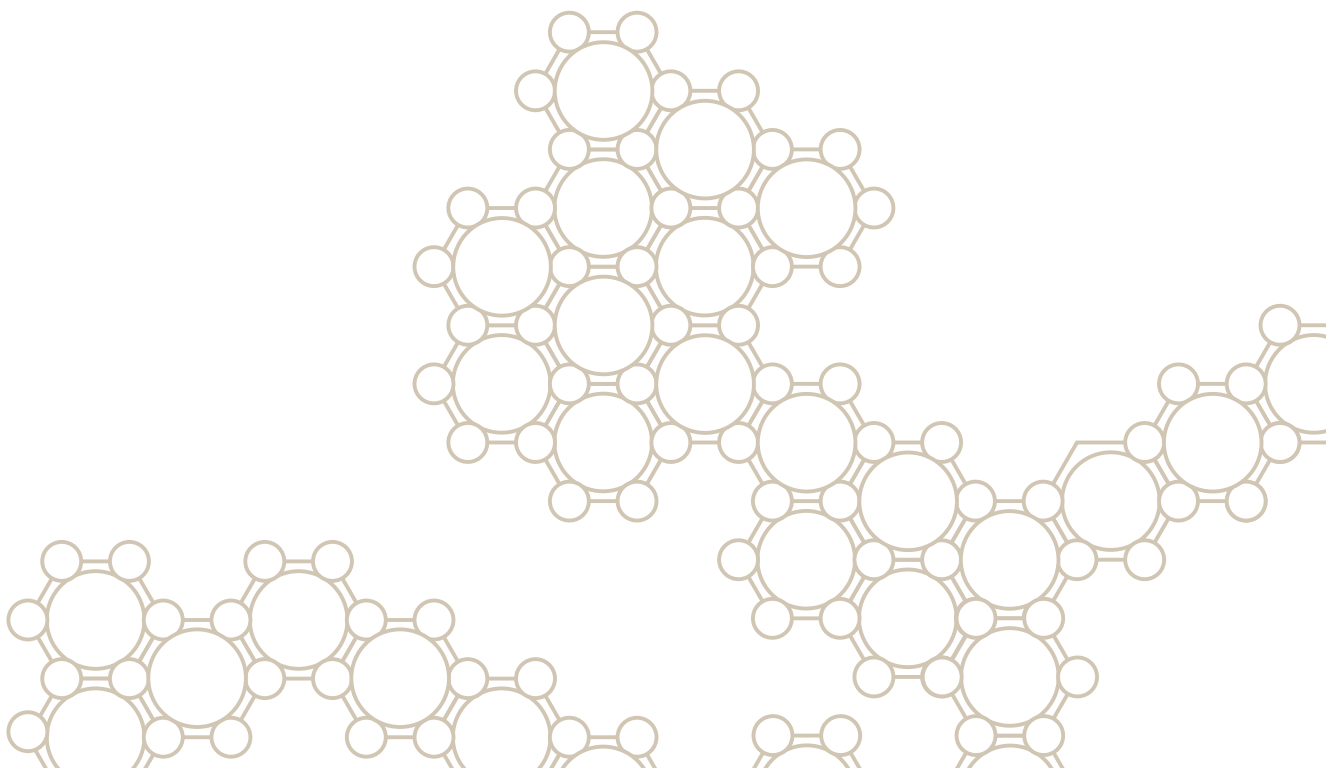
Justificación		
Elementos	Ideas Clave	Mensajes de comunicación
Contexto		
Necesidades		
Forma actual de trabajar		
Información que justifica el teletrabajo		
Costo de no cambiar		
Beneficios del Teletrabajo		

Con la información que se ha preparado, se elabora el plan de comunicaciones usando la siguiente planilla:

Plan de Comunicaciones		
Qué comunicar	Mensajes Internos	Mensajes Externos
A quién comunicar	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
Quién comunicará	Voceros al Interior	Voceros al Exterior
Cómo Comunicar (Métodos, medios, cara a cara)	Medios Internos	Medios Externos
Cuándo Comunicar (momento, secuencia, frecuencia)	Comunicación Interna	Comunicación Externa
Mecanismo de Retroalimentación (validar que la comunicación se recibió)	Comunicación Interna	Comunicación Externa

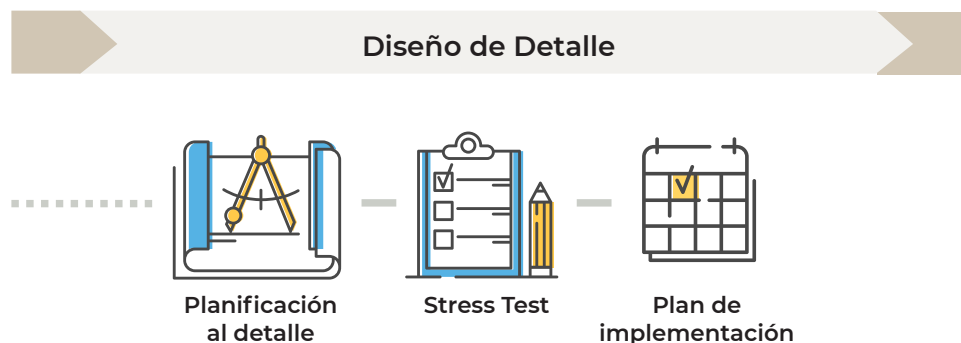
A continuación, se elabora el plan conceptual para establecer el teletrabajo usando la siguiente planilla que se enfoca en los integrantes del equipo, las operaciones y los clientes (internos o externos) de la organización.

Plan Conceptual		
Cambio propuesto	Ideas Clave	Mensajes de Comunicación
Personas		
Operaciones		
Clientes		



1.4 Diseño de Detalle

Al completar el diseño estratégico, se continúa con el diseño de detalle.



La planificación detallada, reflejada en una carta Gantt, se somete a una prueba de esfuerzo o *stress test* cuyo objetivo es identificar fallas fatales que sugerirán cancelar el proyecto o requisitos adicionales que deberán agregarse a la carta Gantt. El *stress test* consiste en evaluaciones de impacto, de riesgos, de preparación y de barreras.

Una luz roja en el *stress test* cancela el proyecto. Una luz amarilla obliga a diseñar una acción que será parte del plan de implementación.

Para la evaluación de impacto (por ejemplo, sobre la productividad) y sus medidas de mitigación, se usa la siguiente plantilla:

Impactos y Medidas de Mitigación					
#	Área	Descripción	Impacto del Proyecto	Medidas de Mitigación	● ● ●
1	Personas				
2	Personas				
3	Personas				
1	Operación				
2	Operación				
3	Operación				
1	Clientes				
2	Clientes				
3	Clientes				

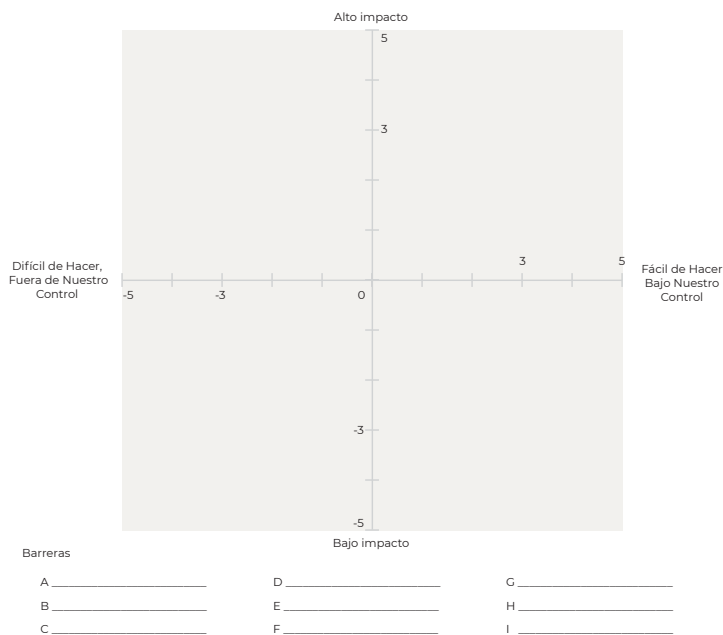
Para la evaluación de riesgos (por ejemplo, sobre la relación con los sindicatos) y sus planes de mitigación, se utiliza la siguiente plantilla:

Evaluación de Riesgos							
#	Área	Riesgo	Severidad	Probabilidad	Consecuencia	Medidas de Mitigación	
1	Personas						
2	Personas						
3	Personas						
1	Operación						
2	Operación						
3	Operación						
1	Clientes						
2	Clientes						
3	Clientes						

La evaluación de la preparación de las personas para el teletrabajo usa la siguiente plantilla:

Evaluación de Preparación para el Cambio: Personas		
Elemento del Cambio		Planes de mitigación
Visión del futuro descrita y comunicada		
Caso de cambio descrito y comunicado		
Cargos afectados identificados		
Requisitos legales cubiertos (contratos, anexos, reglamentos interno)		
Jornadas de trabajo diseñadas y comunicadas		
Equipos computacionales entregados		
Capacitación diseñada y plan de acción acordado		
Plan de retención de personales clave diseñado y aprobado		
Líderes preparados para dirigir el cambio		
Plan comunicacional diseñado y aprobado		
Plan de gestión de transiciones personales diseñado y aprobado		
Desafíos individuales identificados y con planes para enfrentarlos		
Otros		

El *stress test* se completa con las barreras identificadas, según la siguiente plantilla:



Con todos estos componentes considerados, se puede preparar el plan de implementación que incluye las medidas de mitigación identificadas en el *stress test*, completando la etapa de planificación.

El plan de implementación se puede reflejar en una carta Gantt:

		Carta Gantt											
Cronograma	Responsable	2020											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Planificación													
Ejecución													
Evaluación y Mejoramiento													

O en un cuadro de hitos del proyecto, usando la siguiente plantilla:

Hitos de Proyecto				
Actividad Clave	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Comentarios

2 EJECUCIÓN DEL TELETRABAJO

Para maximizar la probabilidad de éxito en la ejecución del teletrabajo, se recomienda enfocarse en las personas, los equipos y los líderes.

2.1 Las Personas y el Teletrabajo

Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo indica que, en el teletrabajo, las personas trabajan más horas, son más productivas y están más satisfechas. Que un mayor número de horas de trabajo (una mayor intensidad) dé una mayor satisfacción se explica porque el teletrabajo aporta a las personas una mayor autonomía. En el teletrabajo, las personas pueden escoger cuándo y dónde hacer su trabajo, lo que les permite conciliar las demandas laborales con las familiares. La mayor satisfacción es una consecuencia de la autonomía: el trabajador está dispuesto a aportar más horas de trabajo a cambio de la libertad de escoger cuándo y dónde cumplirlas. Pero, si se limita la autonomía, ya sea a través de monitoreo del tiempo de trabajo; mediante la instalación de programas de seguimiento del tecleo en el computador; horarios rígidos; o a través del agobio de reuniones que llenan cada minuto del día, la satisfacción con el trabajo desaparece y sólo queda el mayor número de horas trabajadas. Aumenta el riesgo ergonómico debido a posturas incorrectas durante largas horas ante la pantalla. Se incrementa el estrés al desdibujarse los límites entre el trabajo y la vida personal. Aumenta el impacto del aislamiento debido a la falta de contacto informal. Como consecuencia, se resiente la salud, apareciendo los trastornos del sueño, el agotamiento y el *burn-out* o desgaste ocupacional.²⁷

Gestione el teletrabajo cautelando la **reciprocidad** entre la mayor intensidad que los trabajadores están dispuestos a aportar a cambio de preservar su autonomía. El indicador más confiable de dicha reciprocidad es el grado de satisfacción en el trabajo.

²⁷ Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. Trabajar en Cualquier Momento y en Cualquier Lugar: Consecuencias en el Ámbito Laboral. Ginebra, 2019.

El citado estudio de la OIT aporta la siguiente información:

Mayor intensidad: los teletrabajadores en Bélgica trabajan un promedio de 44,5 horas por semana versus 42,6 en la oficina y 39 horas contractuales. Hay resultados similares en Finlandia, Holanda, España y Suecia. En Japón, el trabajo en casa alcanza 46,5 horas a la semana versus 39,1 horas trabajadas en promedio por la fuerza laboral. En Estados Unidos, 78% del mayor número de horas trabajadas entre 2007 y 2014 corresponden a trabajo desde la casa. 64% de los trabajadores españoles indican trabajar durante tiempos de ocio. En Gran Bretaña, los teletrabajadores trabajan más horas extraordinarias (9,8 horas a la semana) que en la oficina (8,4 horas por semana) y 80% quedan sin remuneración; 61% de los teletrabajadores reportaron que su horario de trabajo se ha incrementado.

Mayor productividad: las personas en teletrabajo reportan que su productividad es mayor debido a la ausencia de desplazamientos y menores interrupciones que en el trabajo en oficina. Aproximadamente 80% de los empleadores en Suecia indica que el teletrabajo ocasional genera mayor productividad. En Francia, 84% de los teletrabajadores reportó mayor productividad y 81% con mejor calidad que en la oficina. Estudios en Holanda y Bélgica señalan que el teletrabajo fomenta la innovación en el trabajo.

Mayor retención: los empleadores reportan que el teletrabajo facilita el reclutamiento e incrementa la retención del talento.

Menores costos de infraestructura: las empresas de Bélgica, Francia, Holanda, Suecia y Gran Bretaña indican que el teletrabajo ha permitido ahorrar en costos de oficinas al hacerlas más flexibles

Autonomía: los teletrabajadores en Bélgica, Finlandia, Francia, Japón, Holanda, España, Suecia, Gran Bretaña y Estados Unidos reportan contar con mayor flexibilidad para organizar su tiempo de trabajo. En Francia, 84% informó contar con mayor libertad para organizar su trabajo y 88% señaló tener mejor conciliación entre la vida laboral y familiar. En Alemania, 95% indica estar muy satisfecho con el trabajo siempre y cuando cuente con autonomía para planificarlo y llevarlo a cabo. En Bélgica, solo un 9% sigue el horario de oficina; un 45% hace alguna tarea personal durante el día y 36% empieza a trabajar más temprano o termina más tarde que las horas establecidas.²⁸

La tecnología permite trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora. No establezca horarios rígidos que reduzcan esta flexibilidad. Por otra parte, se deberá sincronizar el trabajo con otras personas. Para ello, es útil establecer horas centrales, por ejemplo entre 10:00 y 12:00 y 15:00 y 17:00, a fin de facilitar la coordinación de reuniones. Aparte de estas horas centrales, las personas podrán escoger las horas en que completarán su jornada laboral.

Podría ser aconsejable establecer un horario extendido de almuerzo, por ejemplo entre 12:00 y 14:00, reconociendo que en el teletrabajo hay que preparar el almuerzo antes de consumirlo.

²⁸ Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. [Trabajar en Cualquier](#)

Factores clave de éxito para las personas en teletrabajo: incluyen la automotivación; un alto nivel de conocimiento sobre el trabajo; un alto desempeño; independencia y confianza; comodidad con la soledad; habilidades de gestión del tiempo; concentración; habilidades comunicacionales y confiabilidad.²⁹

“Creo que el éxito de la experiencia [del teletrabajo] depende de varios factores como las facilidades y velocidad de comunicación, la colaboración y confianza con el equipo de trabajo, el tipo de trabajo, la capacidad de concentración, la [comodidad] del lugar de trabajo, la frecuencia de interrupciones, la motivación y la capacidad de autocontrol para encontrar el balance adecuado y trabajar en conciencia.”³⁰

Converse acerca de cómo será la comunicación en el equipo virtual y acuerde normas de conducta.

Momento y en Cualquier Lugar: Consecuencias en el Ámbito Laboral. Ginebra, 2019.

²⁹ A. I. Tavares. “Telework and Health Effects Review.” International Journal of Health Care. July 2017.

³⁰ Comentarios recopilados por una encuesta de Softtek por LinkedIn, 2020.

2.2 Los Equipos y el Teletrabajo

Un estudio identificó cinco conductas clave que incrementan la cohesión y el desempeño del equipo virtual: (1) elegir la tecnología acorde a la tarea; (2) evitar malentendidos; (3) mantenerse sincronizado; (4) ser confiable; y (5) ser abierto e inclusivo.³¹ Se pidió a los integrantes del equipo ponerse una nota con respecto a estas conductas. El estudio mostró que los equipos con mayores puntajes recibieron mejores calificaciones de sus líderes con respecto a sus entregables, a su capacidad de completar tareas a tiempo, a su trabajo productivo como equipo y a su desempeño versus metas establecidas. Al comparar distintos equipos, se descubrió que si los puntajes de un equipo superaban a otro en un 10%, su desempeño era superior en un 13%.

Elegir la tecnología acorde a la tarea: generalmente, los integrantes del equipo optan por la tecnología que conocen mejor; sin embargo, el propósito de la comunicación debería orientar la elección. Email es mejor para enviar información; en tanto, la videoconferencia es preferible para resolver problemas, para negociar un resultado o cuando hay que resolver un conflicto. A mayor complejidad, es recomendable elegir la tecnología que más se acerque a la comunicación cara a cara.

No obstante, a veces no hay un buen sustituto para la reunión presencial:

“Echo de menos el intercambio de ideas, la parte de pensar, de cranear, de discutir, de negociar, de construir algo entre todos. Hacerlo por una conferencia, a mí por lo menos no me resulta, necesito que nos interrumpamos, que hablemos harto, que tiremos hartas ideas, que rayemos una pizarra. Creo que la tecnología todavía no está a la altura para hacer eso.”³²

Evitar malentendidos: las personas tienden a ser más negativas cuando escriben un texto que lo que serían en persona. Por otra parte,

³¹ N. Sharon Hill & Kathryn M. Bartol. “Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams.” [MIT Sloan Management Review](#), 13 June 2018.

³² Paulina Sepúlveda. “Seis Testimonios de Chilenos Haciendo Teletrabajo.” [La Tercera](#), 13 mayo 2020.

las personas que reciben la comunicación tienden a interpretar los mensajes escritos más negativamente que lo que pretendía el que envía el mensaje. La razón es que las emociones son expresadas y percibidas por medio de comunicación no verbal, que no forma parte del texto.

Mantenerse sincronizado: los equipos virtuales tienen mayor posibilidad de perder el contacto ya que es más difícil saber si las otras personas recibieron y leyeron un mensaje; es fácil excluir a algún integrante por error; y es simple olvidar de comunicar algo importante al resto del equipo. Sin información, los otros integrantes tienden a asumir lo peor. Por lo tanto, los equipos efectivos mantienen comunicación regular entre sus integrantes y evitan silencios prolongados.

Ser confiable: la confianza es clave en equipos virtuales y se construye mediante la forma en que se trabaja. Cumplir a tiempo los compromisos, dar retroalimentación, sugerir soluciones a problemas y mantener un tono positivo en las comunicaciones crean confianza.

Ser abierto e inclusivo: es habitual comunicarse más con aquellas personas más parecidas a uno, pero eso tiende a excluir al resto, conspirando contra la diversidad del equipo. Los líderes de equipo deben comunicar y solicitar ideas de todos y todas.

2.3 Los Líderes y el Teletrabajo

En general, las personas esperan que el líder: lidere y apoye, mostrando claramente el camino futuro; proteja al equipo, entregando un ambiente de trabajo seguro y sano; responda preguntas sobre lo que podría ocurrir; comunique clara y efectivamente; sea empático; esté disponible; mantenga la calma; y que tome acción para disminuir la incertidumbre.

“Están todos agobiados porque no hay certezas y los problemas aumentan todos los días. Mi jefe no sabe qué hacer y me presiona para que resuelva lo que le pidió su jefe, que tampoco sabe qué hacer. Se va traspasando la ansiedad.”³³

³³ Paulina Sepúlveda. “Seis Testimonios de Chilenos Haciendo Teletrabajo.” La Tercera. 13 mayo 2020.

Su liderazgo debe ser auténtico; no coloque un telón virtual de fondo en Zoom; muéstrese tal cómo usted es y cómo es su entorno.

Comunicar es escuchar un 80% del tiempo y hablar no más del 20%.

Empatizar es percibir que los integrantes de su equipo pueden estar pasándolo mal trabajando desde la casa:

“Tengo que bajar a la conserjería para estar en una videoconferencia. Los otros días me encierro en una pieza oscura para que los niños no me vean y tengo que estar en silencio para que no me escuchen.”

“Yo tengo que trabajar dentro de mi auto para poder participar de una videoconferencia. Se me empañan los vidrios, se me va la batería y no tengo espacio para el computador.”³⁴

El trabajo a distancia pone exigencias especiales al líder. Por lo tanto, es importante: reforzar la cultura de la organización, modelando con su conducta lo que la organización espera de todos. Confiar en su equipo. Contener a las personas, ya que es probable que algunas de ellas estén pasando por una situación personal difícil y el trabajo no sea lo más importante en su mente en este momento. Enfocarse en los resultados, en el QUÉ por sobre el CÓMO y no espiar sus computadores. Fomentar la interacción entre integrantes del equipo. Crear un sentido de pertenencia, ayudando a los empleados remotos a conocerse, desarrollarse y trabajar juntos, con especial consideración por las diferentes zonas horarias. Enviar paquetes físicos, teniendo presente a todas y todos. Transmitir un optimismo contagioso, sabiendo que, por contraste, el miedo paraliza. Planificar el trabajo, alcanzando un balance entre estructura y flexibilidad y entregando los recursos necesarios. Proponer normas, horarios y formas de comunicarse con su equipo, atento a las preferencias de cada persona. Sobre todo, dar reconocimiento oportuno y abundante.³⁵

³⁴ Paulina Sepúlveda. “Seis Testimonios de Chilenos Haciendo Teletrabajo.” La Tercera, 13 mayo 2020.

³⁵ Liz Fosslien & Mollie West-Duffy. “Cómo Crear Pertenencia para Trabajadores Remotos.” MIT Sloan Management Review, 8 febrero 2019.

Universidad de Chile, Dirección de Recursos Humanos. Gestión de Equipos en Trabajo Remoto. 2020.

N. Sharon Hill & Kathryn M. Bartol. “Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams.” MIT Sloan Management Review, 13 June 2018.

3 LA EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO Y MEJORA- MIENTO CONTINUO

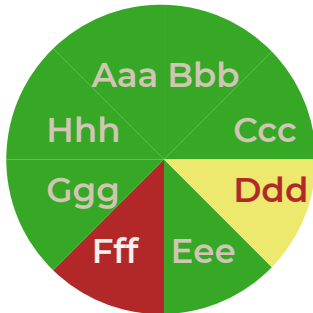
La evaluación se puede efectuar mediante el *scorecard* del proyecto para hacer seguimiento y control del desempeño de los procesos y de las personas en teletrabajo. Se puede usar la siguiente plantilla:

¹Whitney Johnson. "Liderando Remotamente." MIT Sloan Management Review. 31 octubre 2019.

²Liz Fosslien & Mollie West-Duffy. "Cómo Crear Pertenencia para Trabajadores Remotos." MIT Sloan Management Review. 8 febrero 2019.

Scorecard Proyecto: _____

Alertas



FFF requiere atención inmediata por _____
DDD tiene un atraso o mayor costo de _____

Presupuesto (\$m)

Aprobación	Actualización	Real al _	Est. Final
11,1	22,2	33,3	44,4

Captura Beneficios (\$M)

Presup.	A Hoy	Est. Final
55,5	66,6	77,7

Dotación

Aprobación	Actualización	Real al _	Est. Final
11,1	22,2	33,3	44,4

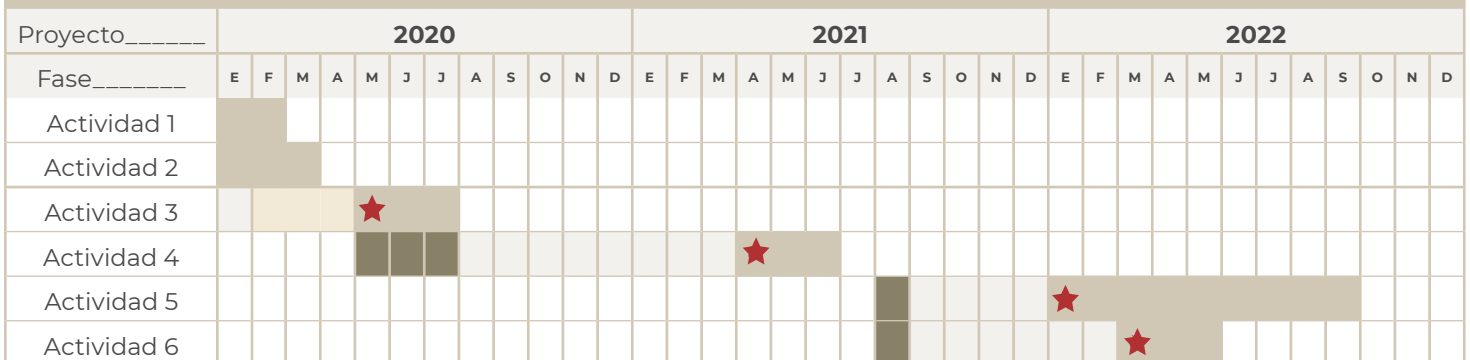
Rotación Personal Clave

Planif.	A Hoy	Est. Final
55,5	66,6	77,7

Dotación

Seguridad: _____ Ruta Crítica: _____
 Cambios: _____ Gestión del Cambio: _____
 Comunicaciones: _____
 Aaa: _____ Bbb: _____ Ccc: _____

Carta Gantt



Clave **Aaa** **Bbb** **Ccc** ★ **Ddd** **Eee**

Hitos Cumplido			

indicadores Clave											
KPI											
KPI											
KPI											
KPI											

Próximos Hitos			

Los hallazgos de la evaluación se pueden convertir en iniciativas de mejoramiento continuo.

CONCLUSIÓN

El teletrabajo presenta una oportunidad poco habitual de obtener una mayor productividad junto con una mayor satisfacción en el trabajo. Capturar esta oportunidad requiere una planificación detallada, una ejecución enfocada en las personas, los equipos y los líderes, y una evaluación alineada con el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

C. Aguilera, S. Conde, L. Zhang. Gestión del Cambio. Centro de Ingeniería Organizacional, 2020 (manuscrito en vías de publicación).

Biblioteca Congreso Nacional. 26 de Marzo de 2020. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>.

Gerardo Bustos. Legal Today. 19 de Marzo de 2019. [Citado el 27 de Mayo de 2020.] <http://www.legaltoday.com/blogs/transversal/blog-administracion-publica/la-desconexion-digital-es-lo-mas-parecido-a-un-corte-de-mangas>.

Sofía Bustos. Diario Constitucional. 19 de Junio de 2019. [Citado el 27 de Mayo de 2020.] <https://www.diarioconstitucional.cl/noticias/asuntos-de-interes-publico/2019/06/19/reportaje-sobre-la-desconexion-digital-de-los-trabajadores-en-chile/>.

V. Chew. "Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) Outbreak, 2003". Singapore Infopedia. <https://eresources.nlb.gov.sg>. Febrero 2020.

Encuesta de Softtek por LinkedIn, 2020.

Liz Fosslien & Mollie West-Duffy. "Cómo Crear Pertenencia para Trabajadores Remotos." MIT Sloan Management Review. 8 febrero 2019.

N. Sharon Hill & Kathryn M. Bartol. "Cinco Formas de Mejorar la Comunicación en Equipos Virtuales." MIT Sloan Management Review. 13 junio 2018.

Whitney Johnson. "Liderando Remotamente." MIT Sloan Management Review. 31 octubre 2019.

Ley N° 21.220 - Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia.

Sandi Mann & Lynn Holdsworth. "The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health." New Technology, Work and Employment. October 2003.

Jon C. Messenger. "Introduction: Telework in the 21st Century – an Evolutionary Perspective." Telework in the 21st Century – an Evolutionary Perspective. The ILO Future of Work Series. Edited by Jon C. Messenger. November 2019.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Reglamento del Artículo 152 Quáter M del Código del Trabajo, que Establece Condiciones Específicas de Seguridad y Salud en el Trabajo a que Deberán Sujetarse los Trabajadores que Prestan Servicios a Distancia o Teletrabajo, de Acuerdo con los Principios y Condiciones de la Ley N°16.744. Decreto Supremo N°18, 23 abril 2020.

Organización Internacional del Trabajo y Eurofound. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra. 2019.

C. Santana. "Estado del Teletrabajo en Latinoamérica." ACSENDO. 2020.

Senado República de Chile. 26 de Marzo de 2020. [Citado el 27 de Mayo de 2020.] <https://www.senado.cl/que-implica-la-nueva-norma-sobre-teletrabajo/senado/2020-03-25/164240.html>.

Paulina Sepúlveda. "Seis Testimonios de Chilenos Haciendo Teletrabajo." La Tercera. 13 mayo 2020.

A. I. Tavares. "Telework and Health Effects Review." International Journal of Health Care. July 2017.

Universidad de Chile, Dirección de Recursos Humanos. Gestión de Equipos en Trabajo Remoto. 2020.

World Health Organization. "Cumulative Number of Reported Probable Cases of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)". 21 April 2004. <https://www.who.int/csr/sars/country/en/>