

Evaluación de los efectos del teletrabajo en funcionarios del Estado: Evidencia e implicancias a partir de un caso piloto para Chile

Javier Fuenzalida*, Tomás Soto**, Camilo Vera***, Rodrigo Díaz**** y Paula Darville*****

Resumen

La implementación del teletrabajo en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) es la primera experiencia formal de teletrabajo en el Estado de Chile y constituye innovación en las políticas y prácticas de gestión de personas en el sector público. En efecto, antes de la pandemia de COVID-19, las iniciativas nacionales e internacionales de teletrabajo en el Estado eran más bien puntuales y relativamente recientes. Además, no existe evidencia suficiente sobre las consecuencias que esta modalidad laboral produce específicamente en quienes trabajan en el sector público. Mediante el estudio sistemático del programa del INAPI entre marzo del año 2017 y noviembre del año 2019, este artículo busca conocer los efectos del teletrabajo sobre funcionarios. Los métodos utilizados consideran el uso de datos de panel a partir de 11 aplicaciones regulares de una encuesta durante este periodo de tiempo. En el mismo lapso se desarrollaron tres instancias de levantamiento de datos cualitativos, totalizando 32 entrevistas y 3 *focus groups*. Como resultado, el teletrabajo produce un impacto positivo en el uso del tiempo de funcionarios, su satisfacción con la vida cotidiana, la conciliación de su trabajo y su vida personal y familiar, la gestión de su carga laboral y la satisfacción con su trabajo. Además, las narrativas que emergen a partir de teletrabajadores, no teletrabajadores y sus jefaturas distinguen tres dimensiones de incidencia del teletrabajo: una personal, otra laboral y el balance efectivo entre ambos ámbitos. Los hallazgos de esta investigación permiten ilustrar respecto de las implicancias del teletrabajo en el sector público, especialmente en contextos institucionales menos desarrollados.

Agradecimientos

Los autores quisieran agradecer los comentarios de María José Jarquín, José Miguel Benavente y Guillermo Larraín a versiones previas de este artículo. También reconocen al equipo de profesionales y directivos que han impulsado, liderado y sostenido el programa de teletrabajo en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), especialmente por su apoyo durante el levantamiento de los datos de esta investigación. En particular, agradecen la colaboración de Marcela Galleguillos, Felipe Welch, Carla Vanelli y Armin Palma. Además, quisieran reconocer a los directores nacionales del INAPI, Maximiliano Santa Cruz (2009-2018) y Loreto Bresky (2019-Presente), por su apoyo en distintas etapas de este estudio. Cualquier error u omisión en el artículo es de exclusiva responsabilidad de los autores.

*Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile; Centro de Sistemas Públicos y Centro de Investigación en Educación Inclusiva, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile; *Blavatnik School of Government*, Universidad de Oxford; email: jafuenza@iap.uchile.cl

** Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile; email: tomas.soto@uchile.cl

***Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda; email: cverab@dipres.gob.cl

**** Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda; email: rdiazm@dipres.gob.cl

*****Paula Darville, Naciones Unidas, Chile; email: paula.darville@un.org

Introducción

En marzo del año 2017 comenzó lo que en Chile sería la primera experiencia formal de teletrabajo en el Estado, liderada por el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), del Ministerio de Economía. Esta iniciativa constituye una verdadera innovación en materia de empleo público en Chile, que partió con un 10% de los funcionarios¹ del INAPI. Desde ese entonces, 17 teletrabajadores comenzaron a ejercer sus labores en su hogar, durante cuatro días por semana (un día a la semana consideraba trabajo presencial). Antes de la pandemia de COVID-19, que desde marzo del año 2020 ha forzado el trabajo remoto en muchos servicios públicos del país, un 35% de la dotación del INAPI se encontraba teletrabajando, y más instituciones del Estado habían diseñado e implementado pilotos de teletrabajo, como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra) y la Contraloría General de la República.

Lo novedoso del teletrabajo en el Estado de Chile tiene un correlato con el carácter reciente de las iniciativas a nivel internacional al respecto. Se trata de políticas previas a la pandemia de COVID-19, pues esta última obligó a muchas organizaciones públicas a trabajar en forma remota (pero no necesariamente con la debida preparación). Una de las experiencias más relevantes en materia de teletrabajo es la de EE.UU., donde un 36% de sus funcionarios declara teletrabajar total o parcialmente según la Encuesta Federal sobre las Perspectivas de Funcionarios (*Federal Employee Viewpoint Survey*) del año 2017 (Oficina de Gestión de Personas—OPM, 2017). La expansión del teletrabajo en el sector público a nivel central fue una iniciativa que emergió el año 2001, con un acto administrativo (*the Transportation and Related Agencies Appropriations Act of 2001—Public Law 106-346*). Esta normativa estableció que las agencias americanas debían —ofrecer— tanto como fuese posible— oportunidades y condiciones de teletrabajo para sus empleados, sin que esto deteriore su desempeño. Por su parte, el gobierno australiano también ha impulsado políticas de teletrabajo para sus funcionarios. De acuerdo con el Reporte de Servicios del Estado 2016-2017, un 19% de ellos declara trabajar fuera de su oficina, mientras que un 47% manifiesta usar políticas laborales flexibles (*Australian Public Service Commission*, 2017). El teletrabajo en el sector público de Australia partió el año 2013 a través de un piloto desarrollado en siete agencias de diversas características presupuestarias, funciones y atribuciones, y de locación. En América Latina, Colombia ha sido el referente regional en la promoción y el impulso del teletrabajo desde el año 2008. A diferencia de los sistemas desarrollados en EE. UU. y Australia, el sistema colombiano está pensado tanto para el sector público como el privado. Colombia cuenta con el diseño institucional necesario para la puesta en marcha y la operación del teletrabajo, incluyendo legislaciones específicas (Ley 1.221, el Decreto 884 y la Resolución 2.886), así como guías jurídicas, sanitarias y de derecho laboral. Además de las funciones regulares de difusión y extensión, el sistema publica ofertas de empleo que pueden realizarse bajo esta modalidad y todos los servicios del sistema están también disponibles en este portal².

En suma, previamente a la pandemia de COVID-19, las experiencias nacionales e internacionales de teletrabajo en el sector público eran puntuales y emergentes. En la misma línea, tampoco existe evidencia concluyente sobre los efectos que el teletrabajo podría tener particularmente sobre funcionarios y servicios públicos. Algunos estudios han confirmado efectos positivos del teletrabajo como la satisfacción laboral (Caillier, 2012; Bae & Kim, 2016) y sobre el balance entre vida laboral y personal (MacInnes, 2005; Rubbini, 2012; Caillier, 2013). Otra línea de investigación que se ha explotado últimamente son los efectos sobre las personas que no teletrabajan (en organizaciones que impulsan este tipo de iniciativas), quienes pueden verse afectados al sentir un trato inequitativo con respecto a quienes sí participan de ellas (Golden,

¹ El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una preocupación de los autores de este artículo. Sin embargo, con el fin de no sobrecargar la redacción del manuscrito, se ha optado por utilizar el masculino genérico. Esto, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres y abarcan a ambos sexos.

² Para más información, visitar www.teletrabajo.gov.co

Veiga & Dino, 2008; Mahler, 2012; Vega, Anderson & Kaplan, 2015; de Vries, Tummers & Bekkers, 2018).

Este artículo contribuye a cerrar las brechas de conocimiento que existen respecto de los efectos del teletrabajo en el sector público, estudiando el impacto de esta modalidad laboral sobre el bienestar y ciertas actitudes de funcionarios. Más específicamente, esta investigación considera el uso de datos de panel a partir de 11 aplicaciones regulares de una encuesta durante este periodo de tiempo y el desarrollo, en 3 instancias, de 32 entrevistas y 3 *focus groups* (de teletrabajadores, no teletrabajadores y sus jefaturas). Los resultados cuantitativos obtenidos confirman que el teletrabajo produce efectos positivos en el uso del tiempo de funcionarios, su satisfacción con la vida cotidiana, la conciliación de su trabajo y su vida personal y familiar, la gestión de su carga laboral y la satisfacción con su trabajo. También, cualitativamente, emergen tres dimensiones de incidencia del teletrabajo: una personal, otra laboral y el balance efectivo entre ambos ámbitos.

Después de esta introducción, se discuten los principales hallazgos empíricos que permiten elaborar las preguntas que pretende abordar este estudio. Luego, se presentan los métodos utilizados tanto para el levantamiento como el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Posteriormente, se presentan y analizan los resultados y se concluye luego se discuten las implicancias de los resultados obtenidos.

Revisión de literatura

Conciliación trabajo-vida personal

Son diversos los efectos que puede generar el teletrabajo a nivel individual, organizacional y social en términos de ahorros de costos relacionados con el mantenimiento de oficinas, el transporte, la energía y el medio ambiente, así como la mayor continuidad de las operaciones en situaciones de emergencia y desastres naturales (Caillier, 2012; Major, Verive & Joice, 2008; Maruyama, Hopkinson & James, 2009; Overmyer, 2011). Sin embargo, tal vez uno de los resultados más frecuentes de esta modalidad es que brinda a las personas mejores oportunidades para gestionar las demandas de sus roles laborales y no laborales, reduciendo el conflicto entre el trabajo y su vida personal y familiar (Gajendran & Harrison, 2007; Lee & Kim, 2017). Es más, una revisión metaanalítica confirma una relación negativa entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia (Gajendran & Harrison, 2007).

En general, la evidencia muestra que los teletrabajadores exhiben actitudes laborales más positivas que quienes no teletrabajan, porque cuentan con un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal y pueden beneficiarse de una mayor flexibilidad en términos de sus lugares de trabajo (Caillier, 2012, 2013; Martin & MacDonnell, 2012). De esta forma, existirían consecuencias positivas en la capacidad de las personas para cumplir con sus responsabilidades domésticas, fortaleciendo las relaciones familiares y permitiendo la optimización de la gestión del tiempo (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998; Sullivan & Lewis, 2001). Es precisamente la flexibilidad uno de los principales factores que permiten esta mayor conciliación trabajo-vida personal y familiar (Huws et al., 1996; Sullivan & Lewis, 2001). De hecho, diversos estudios han identificado al teletrabajo como una estrategia para que los trabajadores cuiden a sus dependientes (Hartig et al., 2007; Major et al., 2008; Sullivan & Lewis, 2001).

Satisfacción con la vida cotidiana

Aunque varios estudios –como fue señalado anteriormente– confirman el efecto positivo del teletrabajo sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, no existe evidencia contundente respecto de cómo el teletrabajo impacta directamente en los patrones de la vida diaria de las personas. De manera más amplia, algunos autores han abordado la discusión de cómo el teletrabajo afecta diferenciadamente la vida cotidiana

según género, e incidiendo en distintos grados de satisfacción personal percibida por hombres y mujeres. En muchos casos, las mujeres utilizan su tiempo libre y de ocio para los quehaceres domésticos y de cuidado infantil, lo que genera una sensación de menor satisfacción con su vida personal (Hilbrecht et al., 2013).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al "estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo de uno como logro o facilitación del logro de los valores laborales" (Locke, 1969, p. 316). Distintos autores muestran que trabajar desde la casa tiene una asociación positiva con la satisfacción laboral percibida por las personas (Bailey & Kurland, 2003; Belanger, 1999; Golden & Veiga, 2005). Sin embargo, pocos estudios han examinado la satisfacción laboral como resultado efectivo del teletrabajo (Bailey & Kurland, 2003). Es probable que el teletrabajo afecte indirectamente la satisfacción laboral de empleados mediante un incremento en su autonomía y las probabilidades de cubrir sus propias necesidades y demandas de la vida personal (Baltes et al., 1999; Golden & Veiga, 2005; Sullivan & Lewis, 2001; Hill et al., 1998).

Carga laboral y su gestión

Diversas investigaciones constatan que la implementación del teletrabajo incrementa las horas totales de trabajo (Beauregard et al., 2019; OIT, 2019; Glass & Noonan, 2016). La mayor exigencia horaria que supone el teletrabajo tiene graves consecuencias en el uso del tiempo libre de las personas, quienes lo utilizarían más bien para cumplir con compromisos laborales pendientes (OIT, 2019). Estudios empíricos confirman que los teletrabajadores dedican más horas a trabajar (Kelliher & Anderson, 2010; Peters & van der Lippe, 2007). Por ejemplo, en un estudio cualitativo en el Reino Unido, incluidos algunos del sector público, el 48% de los participantes informaron haber aumentado sus horas de trabajo desde que comenzaron a ejercer sus funciones bajo esta (Baruch, 2000).

Aunque los teletrabajadores pueden trabajar más horas extraordinarias, también tienden a informar una menor sensación de presión laboral en comparación con quienes trabajan en las dependencias de sus respectivas organizaciones (Hill et al., 2003; Peters & van der Lippe, 2007). En la misma línea, el aumento percibido de la autonomía cuando se trabaja desde casa (Baruch & Nicholson, 1997) podría ayudar a los empleados a cumplir los objetivos laborales y responder a las demandas del trabajo en menores tiempos (Gajendran et al., 2015). Además, la práctica del teletrabajo proporciona a las personas la flexibilidad para gestionar mejor las demandas de sus empleos y vidas privadas (Baruch, 2000).

Disponibilidad y uso del tiempo

La flexibilidad, la autonomía y la disponibilidad de tiempo que entrega el teletrabajo están muy relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y personal, con la percepción de la satisfacción laboral, con la carga laboral y con otros efectos. En particular, la disponibilidad de tiempo es probablemente una consecuencia directa del teletrabajo y que media la relación de esta modalidad laboral con las variables de bienestar de las personas y sus actitudes laborales.

Además, los efectos directos del teletrabajo sobre la disponibilidad y uso del tiempo de las personas son distintos según género. Por ejemplo, las horas de trabajo de hombres tienden a ser más extensas debido a que una mayor proporción de ellos trabaja a tiempo completo (Wheatley, 2012). Por el contrario, las mujeres trabajan menos horas en promedio e informan horas de trabajo doméstico especialmente más largas. Las mujeres que trabajan en casa dedican casi una hora menos de tiempo a un trabajo remunerado que las que no teletrabajan. Por su parte, los hombres que trabajan en casa dedican menos tiempo a la atención primaria de los niños que las mujeres, aunque disponen de más tiempo para cumplir sus roles familiares (Wight & Raley, 2009).

Estudios revelan que teletrabajadores que tienen hijos y las mujeres teletrabajadoras son los grupos que perciben mayor presión y mayor estrés por el teletrabajo (Bae & Kim, 2016; Thulin et al., 2019). Pero, al comparar hombres y mujeres con responsabilidades de cuidado, son ellas quienes viven mayores cargas domésticas debido a la distribución de tareas al interior del hogar, lo que hace que su experiencia de flexibilidad laboral sea más abrumadora (Kim et al., 2020). Por lo general, aquellos teletrabajadores que tienen hijos pequeños presentan las mayores dificultades con el manejo de sus tiempos cuando teletrabajan, lo que refuerza la importancia de la edad de los hijos como un factor clave para el éxito del teletrabajo (Giovanis, 2018; Thulin et al., 2019).

En suma, la revisión de la literatura exhibe varios efectos del teletrabajo, directos e indirectos, sobre una serie de variables de bienestar y actitudes laborales de las personas. La evidencia empírica disponible a la fecha, sin embargo, no ha examinado específicamente el impacto del teletrabajo en el sector público. A partir de los hallazgos de estudios anteriores, mayoritariamente centrados en empleados y organizaciones del sector privado, este artículo busca estudiar los efectos del teletrabajo sobre el bienestar y actitudes laborales de funcionarios en el Estado. La literatura revisada permite identificar dimensiones más específicas de este bienestar y aquellas actitudes laborales afectadas por el teletrabajo, así como construir hipótesis estableciendo cómo estas se verían afectadas. Respecto del bienestar de funcionarios, estudios anteriores señalan que el teletrabajo afectaría positivamente el uso del tiempo de las personas, su conciliación trabajo-vida personas y familiar y su satisfacción con la vida cotidiana. Por otro lado, desde una perspectiva actitudinal, el teletrabajo incidiría positivamente en la satisfacción laboral de funcionarios. Aunque mucho menos conclusiva, la evidencia permitiría sugerir que el teletrabajo incidiría en una mejor gestión de la carga laboral de las personas en el sector público.

Como se verá más adelante, el testeo de estas hipótesis se realizará mediante un estudio mixto de carácter longitudinal a partir de un caso en el sector público en Chile. Esto permite contribuir –desde una perspectiva académica y práctica– en dos dimensiones. Primero, se examinan las consecuencias del teletrabajo en el Estado, que representa un entorno organizacional distinto al que usualmente ha predominado para estos efectos. Como fue señalado en la introducción, las iniciativas de teletrabajo en el sector público a nivel mundial son limitadas y relativamente recientes. Además, esta investigación toma lugar en el Estado en Chile, lo que permite conocer cómo el teletrabajo afecta el bienestar y las actitudes laborales de funcionarios en un contexto institucional en un país en vías de desarrollo. Esto último configura una segunda contribución a científica y práctica, pues la evidencia empírica sobre políticas y prácticas de gestión de personas suelen llevarse a cabo en países desarrollados. Por lo tanto, los resultados de esta investigación podrían servir de referencia para quienes quieran emprender iniciativas de teletrabajo en contextos institucionales menos desarrollados.

Antecedentes de teletrabajo en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial

El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) es un organismo de carácter técnico y jurídico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargado de la administración y atención de los servicios de propiedad industrial. Tiene, entre otras funciones, elaborar, mantener y custodiar los registros, anotaciones y transferencia, emisión de títulos y certificados, además de la conservación y publicidad de la documentación cuando sea procedente. Adicionalmente, tiene por función la promoción de los beneficios que brinda la propiedad industrial y la difusión del acervo tecnológico.

La experiencia piloto de teletrabajo en el INAPI constituye el primer avance hacia la formalización del teletrabajo en el Estado de Chile para funcionarios regidos por el estatuto administrativo. Su implementación significó un largo proceso de preparación y generación de condiciones que se inicia a fines del año 2009, cuando surgen las primeras ideas sobre teletrabajo en la agencia (INAPI, 2018).

Este programa fue aprobado mediante la Ley N° 20.971 de reajuste del sector público del año 2016. Dicha Ley facultó al Director Nacional del INAPI a relevar del control horario de la jornada de trabajo hasta el 10% de la dotación del personal de servicio de la organización (que en ese entonces tenía una dotación total de 172 personas) para que pudiera realizar sus labores fuera las dependencias de la agencia. Para los años 2018 y 2019, en concordancia con lo dispuesto por la misma Ley, se facultó a la institución aumentar el teletrabajo hasta un 35% de su dotación.

La modalidad de teletrabajo examinada en este caso es voluntaria, por lo tanto, es posible renunciar a ella en cualquier momento. Quienes participan del piloto de teletrabajo han suscrito convenios de aceptación y desempeño creados para su implementación, bajo el mandato del Art. 43 de Ley de Reajuste. Por su parte, el Director Nacional del INAPI puede poner término al contrato de teletrabajo, argumentando la búsqueda de un mejor servicio, previo informe del jefe directo al funcionario respectivo. Los convenios de desempeño establecen que el teletrabajador debe cumplir con todas sus obligaciones, salvo el registro de sus ingresos y salidas del Instituto y aquellas responsabilidades incompatibles con su nueva modalidad laboral. Sin embargo, se señala también que el teletrabajador debe estar disponible entre 9:00 y 18:00 horas y que, mientras se encuentre desempeñando sus funciones bajo este formato, no tiene derecho a horas extraordinarias. Los convenios también especifican las tareas y el estándar de producción acordados con funcionarios, que exige un aumento de hasta un 10% de su productividad (dependiendo del contrato) en comparación con su propio rendimiento del año anterior. Además, estos acuerdos formales norman la participación de teletrabajadores en reuniones, así como su asistencia a capacitaciones y otras instancias programadas por el INAPI; su colaboración con los instrumentos de seguimiento y evaluación del programa de teletrabajo; y su disponibilidad para la consulta permanente de los medios de comunicación institucionales establecidos respecto de su experiencia en el piloto.

Para implementar el teletrabajo, el INAPI tuvo que definir quiénes podían ser parte de esta modalidad laboral y el mecanismo de selección, entre otras disposiciones (INAPI, 2018). Las condiciones establecidas para la incorporación de las áreas de la organización y las ocupaciones susceptibles de teletrabajar consideran que, por la naturaleza de las funciones no se requiera la presencia del funcionario en las dependencias del INAPI. Se trata además de funciones autónomas –que no requieran una comunicación intensiva con jefaturas– y que supongan un alto grado de especialización y concentración. Además, el servicio procuró que existan sistemas de información que permitan contar con datos de desempeño histórico y objetivo, además de disponer de información periódica de seguimiento de desempeño. Es así como, por ejemplo, en la primera etapa se exceptuó de la participación del piloto de teletrabajo a aquellos funcionarios pertenecientes a la planta directiva o que desempeñen funciones de jefatura y, en general, los cargos donde no resulte posible y razonable establecer métricas de evaluación mensual de desempeño, con la finalidad de que la implementación fuera paso a paso. También fueron descartados aquellos que, por la naturaleza propia de la función, no son susceptibles de acogerse a modalidad de teletrabajo como, por ejemplo, la atención de público.

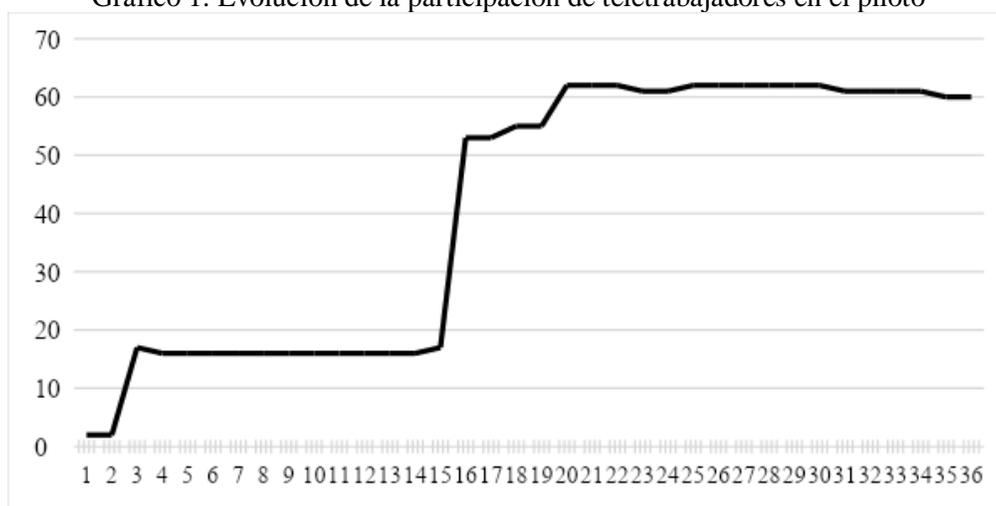
El proceso de selección de teletrabajadores se desarrolló durante las primeras dos semanas de marzo de 2017 y constó de:

- i. Comunicación a las jefaturas directas quiénes de sus trabajadores tenían la voluntad de teletrabajar.
- ii. Recepción de pautas de autoevaluación de condiciones de higiene y seguridad.
- iii. Aplicación de una prueba de conocimientos *online* y de una prueba presencial de habilidades digitales
- iv. Acreditación de la conexión a Internet de funcionarios (estipulada como exigencia para suscribir los convenios de teletrabajo).

El primer criterio de asignación fue el puntaje obtenido en las evaluaciones de los criterios de elegibilidad de teletrabajadores establecidos por el INAPI. Por su parte, el segundo criterio de asignación aplicado fue la aleatoriedad y la asignación directa. Estas decisiones quedaron supeditadas a la relación numérica entre el número de postulantes habilitados y cupos disponibles en las respectivas subdirecciones de la organización.

De esta manera, tal como se exhibe en el Gráfico 1, dos funcionarios del INAPI comenzaron a teletrabajar en enero del año 2017 y otros 15 se incorporaron en marzo del mismo año. Luego, durante el año 2018, 37 teletrabajadores se sumaron en abril, 2 lo hicieron en junio y otros 7 en agosto. Finalmente, un último teletrabajador se incorporó en enero del año 2019 al programa. Por distintas razones, hasta fines del año 2019, 4 personas habían decidido retornar a trabajar presencialmente a la organización y había 61 personas teletrabajando en el INAPI.

Gráfico 1. Evolución de la participación de teletrabajadores en el piloto



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Este estudio utiliza una metodología mixta de carácter explicativo (Cresswell, 2014). Más específicamente, a partir de la evidencia cuantitativa generada, se establecieron relaciones entre variables que permitan entender la incidencia del teletrabajo en la satisfacción laboral, la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, el uso del tiempo, la gestión de carga laboral y la satisfacción con la vida cotidiana. Luego, a partir de los datos cualitativos, fue posible elaborar narrativas para aproximarse a comprender los mecanismos causales detrás de las asociaciones entre el teletrabajo y las variables de interés señaladas anteriormente. Por cierto, los hallazgos cualitativos no se restringen a la explicación de los efectos del teletrabajo confirmados cuantitativamente, sino que también permiten sugerir efectos adicionales emergentes.

La población objetivo de este estudio corresponde a todos los funcionarios del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), del Ministerio de Economía de Chile. Esto comprende tanto a teletrabajadores como a no teletrabajadores del servicio. Los datos cuantitativos corresponden a un panel levantado mediante 11 aplicaciones regulares de una encuesta *online* del INAPI realizadas entre marzo del año 2017 y noviembre del año 2019. Este instrumento contenía una serie de preguntas tipo *Likert* sobre

diversos aspectos del trabajo y la vida de quienes contestaban. La escala de respuesta para cada ítem va desde 1 (*Muy en desacuerdo*) a 7 (*Muy de acuerdo*).

Tabla 1. Cantidad de respuestas por cada una de las 11 aplicaciones de la encuesta

	2017			2018					2019		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Mar	Jun	Nov	Mar	Jun	Ago	Oct	Dic	May	Ago	Nov
Teletrabajadores	2	16	17	17	52	54	58	50	58	58	59
No teletrabajadores	164	42	53	137	21	20	20	80	104	106	97
Total	166	58	70	154	73	74	78	130	163	164	156

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia empírica de análisis de datos considera un análisis factorial exploratorio para cada una de las aplicaciones de la encuesta, de tal forma de confirmar los ítems a incluir en las variables dependientes de este artículo. Además, por cada aplicación de la encuesta, se hicieron análisis factoriales confirmatorios para estas variables. Finalmente, se calcularon los alfas de Cronbach para la satisfacción laboral, la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, el uso del tiempo, la gestión de carga laboral y la satisfacción con la vida cotidiana. La Tabla 2 exhibe los ítems que miden las variables dependientes de este estudio y alfas de Cronbach mínimos y máximos para cada encuesta aplicada. La satisfacción laboral fue medida considerando preguntas como “*en general, estoy satisfecho(a) en la organización en que trabajo*” y sus alfas de Cronbach van desde 0.75 a 0.88. Para la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, estos índices oscilan entre 0.78 y 0.87 y la variable incluye reactivos como “*tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento*”. El uso del tiempo contempla preguntas del tipo “*dispongo del tiempo adecuado para satisfacer mis necesidades básicas como comer, dormir y aseo personal*” y sus alfas de Cronbach oscilan entre 0.71 y 0.86. Estas cifras para la gestión de carga laboral están entre 0.87 y 0.94 y la variable integra aseveraciones como “*Las demandas de mi trabajo son adecuadas y no me sobrecargan*”. La satisfacción con la vida cotidiana considera preguntas como “*En general, me he sentido satisfecho con mi vida cotidiana*” y sus alfas de Cronbach van desde 0.65 a 0.86.

Tabla 2. Variables, ítems y valores mínimos y máximos de alfas de Cronbach

Variable	Alfas de Cronbach		Ítems
	Mínimo	Máximo	
Satisfacción laboral	0.754	0.883	<ul style="list-style-type: none"> ● Tengo la oportunidad de desarrollar mis propias habilidades en mi trabajo ● Generalmente cuento con una actitud de apoyo desde mis supervisores ● Cuando hablo de mi trabajo ante personas externas a él, les cuento con orgullo lo que hacemos allí ● En general, estoy satisfecha/o en la organización en que trabajo
Carga laboral	0.869	0.937	<ul style="list-style-type: none"> ● Las demandas de mi trabajo son adecuadas y no me sobrecarga ● Habitualmente, puedo priorizar mis actividades según importancia y urgencia ● Alcanzo a terminar mi trabajo dentro de las horas normales de la jornada laboral ● Los objetivos y plazos que me fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables ● Puedo organizar y hacer mi trabajo de la manera que me parece más adecuada ● Considero que el tiempo que le dedico al trabajo remunerado es adecuado

Conciliación trabajo-vida personal y familiar	0.777	0.867	<ul style="list-style-type: none"> ● Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento ● Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos ● Usualmente cancelo planes con mi pareja/familia/amigos debido a mis compromisos laborales ● Mi familia se queja de que no le presto la debida atención
Satisfacción vida cotidiana	0.651	0.861	<ul style="list-style-type: none"> ● Puedo “dejar las preocupaciones laborales en el trabajo” para disfrutar de mi pareja/mis hijos/mi familia ● En general, me he sentido satisfecho con mi vida cotidiana ● En mi hogar, se aprovechan y disfrutan los espacios que tenemos para compartir
Uso del tiempo	0.713	0.862	<ul style="list-style-type: none"> ● Considero que el tiempo que le dedico al trabajo doméstico es adecuado ● Considero que el tiempo libre del que dispongo es adecuado ● Siento que dedico el tiempo adecuado a mi familia ● Dispongo del tiempo adecuado para satisfacer mis necesidades básicas como comer, dormir y aseo personal

Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, los estadísticos descriptivos por cada una de las variables de bienestar y las actitudes laborales consideradas en este estudio son distintas según cada encuesta. De todas formas, en el anexo de este artículo se muestra el promedio, la desviación estándar y el rango de cada variable considerando la totalidad de las aplicaciones realizadas (ver Tabla 5). Por lo general, el rango de las variables está entre 1 y 7, mientras que sus promedios fluctúan aproximadamente entre 4.9 y 5.6. En tanto, las desviaciones estándar de las variables oscilan entre 1.23 y 1.43.

El impacto del teletrabajo sobre las variables de interés (y_{it}) fue estimado utilizando un efecto fijo por funcionario (v_i). Esto permitió controlar por las características observables y no observables de las personas invariantes en el tiempo (t). Además, se consideraron variables de control de los funcionarios que eran susceptibles de cambiar temporalmente, como la subdirección en la que trabajaban en el servicio (sub_{it}), si tenían hijos y vivían con ellos ($hijos_{it}$), si en su hogar había personas con necesidades especiales y el grado de dependencia de estas personas sobre los encuestados (esp_{it}), la experiencia laboral en el INAPI al momento de contestar (exp_{it}) y el nivel educativo ($educ_{it}$). También se utilizó un efecto temporal del momento en el que fue aplicada la encuesta (τ_t). La siguiente ecuación sintetiza el modelo estimado.

$$y_{it} = \alpha_0 + \beta_1 teletrabajo_{it} + \beta_2 sub_{it} + \beta_3 hijos_{it} + \beta_4 esp_{it} + \beta_5 educ_{it} + \beta_6 exp_{it} + \beta_7 v_i + \beta_8 \tau_t + \varepsilon_{it}$$

Los datos cualitativos fueron levantados en tres momentos en el tiempo, entre marzo del año 2017 y noviembre del año 2019 (ver Tabla 3). Durante ese periodo, se realizaron 32 entrevistas y tres *focus groups*. Las personas entrevistadas incluyeron a teletrabajadores, no teletrabajadores y a jefaturas de la organización, mientras que los participantes de los *focus groups* corresponden a no teletrabajadores. Se procuró que para la muestra cualitativa de entrevistados y asistentes a los *focus groups* se repitiera la participación de personas en el tiempo. Así, de algún modo, se buscó sostener una perspectiva longitudinal en los datos cualitativos.

La selección de entrevistados teletrabajadores se hizo considerando categorías sociodemográficas como edad, género y lugar de residencia respecto al lugar de trabajo. Los entrevistados son en promedio personas de 40 años, la mayoría viviendo con pareja e hijos, y habitantes de diferentes lugares de la Región Metropolitana en Chile (dos casos viven fuera de ella). Por su parte, el reclutamiento de entrevistados no

teletrabajadores y de jefaturas se hizo siguiendo criterios emergentes relevantes para la investigación: postulantes al teletrabajo que no fueron seleccionados, personas no interesadas en postular, entre otros. Por su parte, quienes participaron de los *focus group* son exclusivamente no teletrabajadores. En este caso, para el primero se reclutó a aquellas personas que no teletrabajaban pero que sí habían postulado al piloto, mientras que para el segundo y el tercero se seleccionó a quienes no teletrabajaban y que no habían solicitado participar del programa.

Tabla 3. Entrevistas y *focus groups* realizados

	Grupos de entrevistados	Primera tanda (mar17 - abr17)	Segunda tanda (oct17 - nov17)	Tercera tanda (oct19 - nov19)
Grupos de entrevistados	Teletrabajadores	7	8	6
	No teletrabajadores	-	5	
	Jefes directos	3	3	
	Total entrevistas	10	16	6
Participantes de focus groups	No teletrabajadores que postularon al teletrabajo	6	-	-
	No teletrabajadores que no postularon al teletrabajo	-	5	6
	Total participantes	6	5	6

Fuente: Elaboración propia.

Los datos cualitativos siguieron un proceso de codificación directa en ATLAS.ti, utilizando en general categorías inspiradas en las variables dependientes examinadas: satisfacción laboral, conciliación del trabajo y vida personal y familiar, uso del tiempo, gestión de carga laboral y satisfacción con la vida cotidiana (Hsieh & Shannon, 2005). Tal como fue señalado anteriormente, la codificación también permitió que emergieran otros hallazgos, distintos a las categorías preestablecidas, respecto de los efectos del teletrabajo en funcionarios.

Análisis y resultados

Estimación de efectos del teletrabajo sobre el bienestar y actitudes laborales de funcionarios

La estrategia empírica de análisis comienza con la estimación de los efectos de la variable de teletrabajo en el panel de datos de funcionarios en el INAPI (utilizando Stata 14). La Tabla 4 exhibe los resultados de todas las variables estimadas a partir de los datos de la encuesta. En general, los resultados permiten confirmar que existen efectos positivos del teletrabajo en la satisfacción laboral de los funcionarios, en su conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, en el uso de su tiempo y en su satisfacción con la vida cotidiana. Aunque se trata de un impacto y una significancia estadística inferior a los anteriores, los datos también apuntan a un efecto positivo del teletrabajo en la gestión de carga laboral.

Tabla 4. Efectos del teletrabajo sobre variables de bienestar y actitudes laborales

Variable	Conciliación trabajo-vida personal y familiar	Satisfacción laboral	Uso del tiempo	Satisfacción vida cotidiana	Gestión carga laboral
Teletrabajo	0.789*** (0.00)	0.314*** (0.00)	1.054*** (0.00)	0.298** (0.01)	0.199* (0.05)
Constante	15.098 (0.51)	-26.341 (0.12)	-16.096* (0.44)	-9.502 (0.65)	9.624 (0.59)
R^2	0.09	0.05	0.24	0.1	0.05
N	1,073	1,073	1,072	1,072	1,075

*** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados derivados de las estimaciones de datos de panel, el teletrabajo tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo de 1.054 puntos adicionales en la variable sobre el uso del tiempo ($p < 0.001$). La variable de conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar de funcionarios también se ve afectada positivamente por el teletrabajo, pues quienes ejercen sus funciones bajo esta modalidad laboral presentan en promedio 0.789 puntos adicionales, en comparación con quienes trabajan presencialmente ($p < 0.001$). Asimismo, quienes teletrabajan presentan en promedio 0.314 puntos adicionales en la variable de satisfacción laboral (a quienes no lo hacen), efecto que es estadísticamente significativo ($p < 0.001$). La satisfacción con la vida cotidiana también se ve impactada positivamente por el teletrabajo, pues quienes realizan sus labores bajo esta modalidad presentan en promedio índices 0.298 puntos superiores en promedio que quienes lo hacen presencialmente ($p < 0.05$). Finalmente, quienes teletrabajan reportan en una gestión de carga laboral, en promedio, 0.199 puntos superior a quienes no lo hacen. Aunque de magnitud inferior a las variables anteriores este efecto también es estadísticamente significativo ($p < 0.1$).

Narrativas para explicar los efectos del teletrabajo sobre el bienestar y actitudes laborales de funcionarios

Los relatos de los entrevistados y de quienes participaron en los *focus groups* dan cuenta de su experiencia y sus opiniones en relación con el desarrollo del teletrabajo en el INAPI. Estas narrativas se centran en los desafíos de la conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar. A partir de este efecto en la conciliación se desprenden otras consecuencias particulares del teletrabajo sobre la experiencia laboral y personal de funcionarios. Más específicamente, respecto de la primera dimensión, emergen las vivencias de las personas para gestionar su carga laboral y su satisfacción con el trabajo. Desde el plano personal, surgen hallazgos relativos a la disponibilidad de los tiempos personales en contextos de teletrabajo y la satisfacción con la vida cotidiana bajo esta modalidad laboral.

La manera de enfrentar los desafíos que conlleva una condición de teletrabajo no es homogénea para los funcionarios. Tal como será abordado más adelante, el tipo de problemas derivados de esta modalidad laboral y la intensidad con la que estos aquejan a las personas dependen directa o indirectamente de la naturaleza de las funciones de los trabajadores, su género, disponibilidad y acceso a infraestructura de calidad para trabajar en casa y de su nivel socioeconómico.

Los resultados cualitativos serán discutidos en tres grandes ámbitos: laboral, personal y la relación entre ambos (conciliación trabajo-vida personal y familiar). La dimensión laboral corresponde a la experiencia del trabajo remunerado de las personas y sus juicios respecto de esta. Por ejemplo, entre los temas que emergen en este plano, destaca la relación de funcionarios con su labor productiva y con sus colegas y jefaturas. El ámbito personal incluye aquellas vivencias y opiniones extralaborales, involucrando la vida familiar de funcionarios, espacios ocio y necesidades personales, entre otros aspectos.

Dimensión laboral

La gestión de carga laboral emerge como un factor crucial para entender cómo el teletrabajo afecta la vida laboral de funcionarios. En general, existen factores que determinan un aumento en la carga laboral de trabajadores, mientras que otros resultados cualitativos contrarrestan esta percepción. Especialmente aquellos que sugerirían que los teletrabajadores podrían administrar mejor su quehacer laboral. Probablemente estos hallazgos contrapuestos tengan relación con la baja magnitud y significancia estadística del impacto teletrabajo sobre la gestión de carga laboral, según los resultados cuantitativos.

Los teletrabajadores podrían experimentar una mayor carga laboral porque, por un lado, hay un aumento en la solicitud de producción derivada de esta modalidad laboral. Esta se conjuga negativamente con un proceso de adaptación al nuevo contexto de teletrabajo. Los teletrabajadores tuvieron que aprender a conciliar distintos ámbitos relacionados con su vida laboral, personal y familiar. También debieron hacerse cargo de las brechas digitales, comunicacionales y de la solicitud del aumento de metas de productividad. Es más, aunque los no teletrabajadores que quedaron en la organización y las jefaturas asumieron las labores presenciales y de coordinación de la organización, los teletrabajadores asumieron más funciones de las que tenían anteriormente. Esto, de alguna manera, descomprimió la carga laboral de quienes continuaron trabajando presencialmente. Además, al no tener a sus compañeros en sus oficinas, los no teletrabajadores pudieron concentrarse más y ser más eficientes y productivos en sus tareas.

“el teletrabajador absorbió mucho de lo que se hacía acá, seguramente porque es más rendidor, y fue un poco más dispersa la asignación de trabajo, y en algún momento nos vimos sin trabajo, porque se le daba prioridad al teletrabajador. Se llevaba mucho trabajo, y ese trabajo dejaba sin trabajo a los demás.”
(No teletrabajador)

“al principio hubo un periodo de adaptación, ver cuál era mi planificación de los tiempos, a qué hora me iba a levantar, a qué hora iba a empezar a trabajar... yo tengo una hija chica, entonces tengo que tratar de ser lo más eficiente posible en el tiempo en que ella está durmiendo, porque ahí tengo silencio, no me están golpeando la puerta, entonces... ya, levantarme temprano, después ya despierta ella, estoy un rato con ella, después sigo trabajando, entonces... no lo hice al comienzo porque estaba planificándome, estaba recién organizándome con los tiempo...”
(Teletrabajador)

La autoorganización y capacidad de planificación y autogestión de cada trabajador influye directamente en cómo este percibe y gestiona su carga laboral. Quienes son capaces de estructurar sus tiempos y conformar una rutina de trabajo que le permita adaptarse rápidamente a su nuevo formato laboral, pueden distribuir mejor sus tiempos y no extender innecesariamente su jornada por distracciones o preocupaciones propias de la modalidad de teletrabajo.

“muchas veces tengo otras actividades que hacer en el día ir al médico, ir a hacer cualquier otra actividad y la planificación que tenía en el día se me va... para eso tengo que, después, retomarlo en la noche, muchas veces me pongo a trabajar en la noche...”
(Teletrabajador)

“pensaba que era un poquito más organizado, pero me di cuenta de que no tanto, entonces ahí tuve que ir ajustando [...] yo creo que un símil es cuando te dan uniforme y te dicen esto tienes que ponerte cada día, no te preocupas, en cambio cuando te dejan muy libre ya como que tienes otras preocupaciones, tienes que calcular más”
(Teletrabajador)

Los teletrabajadores declaran que la jornada laboral en algunos casos suele extenderse más de lo debido. Esto se explicaría porque ya no tienen que soportar largos trayectos al trabajo con el desgaste que ello supone, así como por cuestiones como la falta de ruido y distracciones, mucho más presentes en la oficina. Por lo tanto, los teletrabajadores disponen de más tiempo para realizar su labor. Esto provocó que aumentara significativamente la calidad del trabajo que realizan. Es más, los teletrabajadores sienten la responsabilidad de alcanzar un mejor rendimiento como una respuesta a su autopercepción de encontrarse en una modalidad a la que otros funcionarios del Estado no pueden acceder. A su vez, esta sensación de responsabilidad produciría una mayor carga laboral. Por otro lado, el teletrabajo otorga la posibilidad de organizar el día en

compatibilidad con otras responsabilidades domésticas. Esto hace que los teletrabajadores asuman los costos derivados de la búsqueda de este balance, destinando horarios usualmente no laborales para retomar sus tareas. De esta forma, pueden mantener su condición de “privilegio”.

“Uno trata de realizar un trabajo de mayor calidad, o sea además del número, el número de resoluciones que tiene que hacer, también uno trata de mejorar la calidad de estas resoluciones, entonces ahí uno se genera más carga de trabajo, pero una carga que en ningún caso resulta en estrés”
(Teletrabajador)

“La carga laboral ha aumentado [...] a pesar de que trato de separar los tiempos, igual uno tiene la disponibilidad de sentarse un rato más en el computador, en la noche, en la mañana, el fin de semana, con tal de poder cuidar a mi hija o a mi mamá”
(Teletrabajador).

Otro aspecto que permite compensar la sensación de aumento de carga laboral por parte de los teletrabajadores es la percepción de una mayor eficiencia al momento de trabajar. Si las labores se ejecutan más rápido, a pesar de tener más carga, las personas cuentan con tiempo disponible para su vida personal y familiar. La autopercepción de mayor productividad está relacionada principalmente con factores señalados anteriormente: un aumento de la concentración por menores distracciones al trabajar en casa, pues habría menos instancias para conversaciones con colegas y para reuniones de trabajo.

“tengo mayor concentración, ese es otro punto, uno está mucho más concentrado en la casa, o sea la productividad, el número de trabajo dividido por la hora es mucho mayor y el resultado es mucho mayor. Lo que trabajo en la mañana en mi casa es mucho más de lo que trabajo acá en el INAPI, básicamente por las distracciones que uno pueda tener, en mi caso aquí casi no tengo distracciones”
(Teletrabajador)

“Respecto al teletrabajo, me concentro más, porque estoy en un lugar prácticamente sin distracción y, por lo tanto, produzco...me da la impresión de que uno produce más”
(Teletrabajador)

El impacto del teletrabajo sobre la satisfacción laboral de funcionarios se explica en gran medida por la sensación de privilegio derivada de su participación en un programa piloto muy particular en el Estado de Chile. Es decir, los teletrabajadores sienten que están en una modalidad extraordinaria en relación al resto del aparato público y de sus colegas en el mismo servicio. De hecho, esta percepción también explica por qué algunas de las personas que no fueron seleccionadas para teletrabajar manifestaron un incremento en su desmotivación y frustración, lo que produjo una menor satisfacción laboral (temporal).

“El día a día ahora de trabajo es distinto, es una cosa mucho más completa, el hecho de no tener que estar en un taco ni nada, parto, trabajo, rindo, trabajo mucho, es un trabajo no sólo de mayor productividad, sino que también de mayor calidad de trabajo, entonces cumplo completamente con eso y me queda tiempo para ir al gimnasio, estar con mis hijos, poder leer más que es algo que me gusta y que puedo hacer ahora. Entonces, claro la motivación es muy alta y los beneficios también”
(Teletrabajador)

“A ver, mi compromiso con el INAPI siempre ha sido al 1000%, pero al principio mi estado al saber que no quedé seleccionado fue de desmotivación, porque tenía demasiado entusiasmo, demasiadas ganas de plantearme este desafío personal. Primero, me habría gustado haber quedado por una experiencia personal, plantearme que era capaz de trabajar desde mi casa y cumplir las metas que se me estaba pidiendo, era también un desafío profesional. Bueno después no quedé por la asignación aleatoria”

(No teletrabajador)

“El desayuno que se hacía cada viernes para los teletrabajadores cuando venían a la oficina, que parecía celebración, lo encontré super poco solidario y me sentí completamente frustrada y a mi coordinador lo sentí poco empático, porque era mucha fiesta. Me dijeron “no quedaste” y no me dieron explicaciones, y ni siquiera me dijeron que no quedé por sorteo, sólo supe porque pregunté, y hacía ellos era todo lo mejor y yo me sentía muy mal, y después tener que compartir con ellos todos los viernes...”

(No teletrabajadora)

Por su parte, el teletrabajo produjo un cambio radical en la socialización de los funcionarios con los compañeros de trabajo. Evidentemente, esto se explica por la pérdida de oportunidades de interacción con colegas, lo que afectó especialmente al comienzo de la experiencia de teletrabajo de las personas. Además, el hecho de estar “24/7 en la casa”, puede implicar una merma en la vida cotidiana de los teletrabajadores que se traduce en una mayor intención de querer salir, cambiar de aire, conversar con compañeros, etc.

“fue complejo el comienzo, como todo cambio tiene su período de adaptación, fundamentalmente porque antes yo compartía oficina con tres personas más, entonces siempre en la mañana uno llegaba contando lo que hizo el día anterior, o leí tal cosa, o vi tal video, qué se yo, pero ahora no, ahora estás solo, entonces fue complicado el hecho de socializar al comienzo, a pesar de tener una socialización más virtual, aunque igual sigo en contacto con mis compañeros, ahora es de otra forma, ya no es cara a cara, por chat, por WhatsApp, lo que sea. Entonces fue fuerte ese cambio de pasar de estar con mucha gente a estar solo”

(Teletrabajador)

Dimensión personal

La experiencia de vida personal –todo aquello que no tiene que ver con el mundo laboral, sino más bien con el familiar, las actividades de ocio y personales, el descanso, entre otros aspectos– también se ve afectada por el teletrabajo y sus efectos sobre la disponibilidad y el uso del tiempo de funcionarios. En general, los hallazgos cualitativos son consistentes con los resultados derivados de los datos de las encuestas. El teletrabajo brinda más tiempo de libre disposición a las personas, particularmente por el ahorro en tiempos de traslado, y contribuye a descomprimir su rutina diaria al otorgar un mayor margen de posibilidades para la ejecución de quehaceres labores con otras actividades. Además, el teletrabajo afecta positivamente la autonomía o flexibilidad con la que se utiliza el tiempo disponible. Esto hace que la percepción del uso del tiempo sea positiva. De hecho, estos atributos son uno de los principales motivos por los cuales la gente postuló al programa de teletrabajo.

“Mi esposa entra a la 1 y mi hija a las 2, entonces en la mañana ella ve a la niña mientras estoy trabajando, después a las 12:30 más o menos voy a dejar a mi esposa al trabajo, cosa que antes tampoco podía hacer, después vuelvo a mi casa con mi hija, almuerzo con ella, le preparo sus cosas, su mochila, si es que mi esposa no las ha preparado antes y a las 2 partimos al jardín, luego llego a mi casa y trabajo toda la tarde hasta las 5 – 5:30, así que he ganado harto tiempo con ellas, igual puedo disfrutarla en el almuerzo, en la mañana también, cuando se despierta salgo un rato salgo a verla, a veces tomar desayuno si es que no tengo muchas cosas que hacer, y de ahí encerrarse en la oficina no más”

(Teletrabajador)

Una de las consecuencias del mayor tiempo disponible y de la flexibilidad o autonomía para utilizarlo es la sensación apropiación de ese margen temporal ganado. Es decir, el tiempo ahorrado teletrabajando se transforma en tiempo que puede ser destinado a otras actividades, cuestión que no ocurre en el trabajo de oficina. De esta forma, aumenta también el costo de oportunidad en el uso del tiempo.

“trato de que el tiempo que tengo disponible para trabajar sea lo más eficiente posible, o sea, si me desconcentro porque me pongo a ver el diario, es un tiro que me estoy pegando en los pies yo mismo... porque me está afectando, o sea, esa media hora que a lo mejor puedo ver el diario, es media hora que voy a tener que trabajar en la noche o media hora que estoy perdiendo de poder estar con mi familia”
(Teletrabajador)

Con todo, el efecto que tiene el teletrabajo sobre la autonomía y la flexibilidad en el uso del tiempo de las personas está supeditado a la naturaleza de las funciones ejercidas por la ocupación de quien se encuentra bajo esta modalidad laboral. Si la naturaleza del trabajo requiere que la persona ejerza sus funciones en un horario fijo, el impacto del teletrabajo en la flexibilidad y autonomía para organizar el tiempo no impacta de manera tan significativa. Esto ocurre, por ejemplo, con quienes atienden público y regularmente deben cumplir una jornada laboral tradicional entre 9 y 18 hrs.

El aumento en la disponibilidad de tiempo y en los grados de libertad para utilizarlo supone una transformación en la vida personal de los teletrabajadores. Este cambio, por lo general, se traduce en una mejoría en su vida cotidiana y su satisfacción respecto de esta. La modalidad estudiada (*homeoffice*) afecta la vida familiar y las rutinas en el hogar. En efecto, la mejora en la vida familiar es uno de los principales motivos para querer ser parte del teletrabajo, por lo que es esperable que gran parte de los cambios en la experiencia personal estén relacionados con este ámbito. Las expectativas están puestas preferentemente en mejorar la relación y tiempo dedicado a los hijos, mencionando en menor medida otro tipo de vínculos afectivos (particularmente parejas o amigos). El principal efecto del teletrabajo es permitir a los teletrabajadores tener más tiempo para estar con sus familias. Este deseo está muy presente en los relatos de los entrevistados, dada su similitud en características sociodemográficas (personas de aproximadamente 40 años con familia e hijos pequeños).

“si me demoro tres horas en desplazarme y ocupo una de esas en almorzar con mi hijo, darle almuerzo fresco y ordenar un poco, entonces pienso que en ese sentido igual te aumenta la calidad de vida, porque pucha, por último, estuviste con tu hijo, le diste almuerzo rico, compartiste un rato con él, lo viste llegar de la U en mi caso”
(Teletrabajadora)

“Me siento más contenta de estar en casa trabajando, al ver a mi hijo y no verlo a las 7 de la tarde. El sólo hecho de estar en mi casa genera un cambio, y para mí eso ya eso un cambio de actitud”
(Teletrabajadora)

El cuidado de otros familiares, como adultos mayores, también es una variable clave en la percepción de la experiencia personal determinada por el teletrabajo. Este tipo de responsabilidades constituyen una constante preocupación e impacto emocional en los funcionarios, especialmente cuando los cuidados están asociados a personas con situaciones complejas de salud. De algún modo, el teletrabajo permite aliviar estas inquietudes.

“cuando yo estaba, en mi anterior trabajo, mi abuela estaba súper enferma, antes que falleciera y pucha, eso me quedó muy grabado que no pude estar ahí por el tema del trabajo... entonces, igual como que esto como que digo “Oh, qué bueno no voy a volver a vivir eso”
(Teletrabajadora)

El estar en el hogar también reporta experiencias positivas relacionadas con el desarrollo de tareas domésticas. El teletrabajo permite realizar este tipo actividades, que generalmente quedaban “pendientes” bajo la modalidad laboral presencial. Además, es posible intercalar tareas domésticas durante la jornada

laboral, a modo de distracción. Se trata específicamente de quehaceres cuya realización suele ser más placentera, como la jardinería, el arreglo de muebles, pintar el hogar, etc.

En suma, la autonomía y flexibilidad para gestionar el tiempo laboral permite que los teletrabajadores logren una mejor articulación entre sus actividades laborales, familiares y personales. La posibilidad de intercalar actividades laborales con otras, y de organizar la rutina contemplando también responsabilidades domésticas y personales –por ejemplo, trámites, chequeos médicos o el transporte de hijos al colegio– contribuye al bienestar de los funcionarios.

Cabe señalar que los efectos positivos del teletrabajo sobre la experiencia personal de funcionarios representan también desafíos importantes. Estar todo el tiempo en el hogar puede generar una sensación de agobio y limita las posibilidades que antes brindaba el salir de casa. Ambas consecuencias –tanto el agobio como las restricciones que impone el teletrabajo– dependen de las características del hogar y el espacio físico de los entrevistados. Por cierto, las posibilidades económicas de las personas inciden fuertemente en estas condiciones. Quienes tienen residencias adecuadas para el teletrabajo y se sienten cómodos en ellas, experimentan una menor sensación de asfixia al poder disfrutar más de su entorno. Esta condición fue expresada principalmente en los relatos de no teletrabajadores, quienes decidieron no postular al piloto precisamente por no contar con condiciones definidas por ellos como adecuadas para esta modalidad laboral. Por el lado de quienes sí participaron del programa, quienes atendían el *call center* del INAPI –cuyas rentas son inferiores en comparación a las de otros funcionarios teletrabajadores– también relevaron la insuficiencia de condiciones esenciales para gozar plenamente de las virtudes potenciales de esta modalidad laboral.

“Yo creo que la comodidad que me da la oficina, porque, por ejemplo, en verano... mi casa es super calurosa... acá estamos con aire acondicionado... tenemos la infraestructura, muebles... de hecho en mi caso personal, me deja guardar mi bicicleta en la oficina... entonces, yo, por lo menos, me siento más cómodo acá que en mi casa y esa comodidad es impagable...”
(No teletrabajador)

Conciliación dimensión laboral y personal

No es de extrañar que el efecto cuantitativo del teletrabajo en la conciliación trabajo-vida personal y familiar sea de una magnitud y significancia estadística considerables. Según los hallazgos cualitativos, el motivo más mencionado para querer ser parte del programa es compartir con los hijos y con la familia, disfrutar más momentos con ellos y gestionar mejor las responsabilidades asociadas a su cuidado. El teletrabajo permite compartir más con la familia por el hecho de estar en el hogar (*homeoffice*) y estar disponible en horarios laborales para realizar actividades como ir a dejar a los hijos a la escuela o cocinar y comer en su compañía.

“yo por lo menos tengo cuarenta y cinco años, tengo ganas de vivir mejor, puedo yo ordenar mi trabajo, hacer otras cosas, tengo tres hijos, me gustaría dedicarles tiempo a ellos”
(No teletrabajadora)

“positivo el hecho de estar en la casa, y disponer de repente cuando han surgido ciertas eventualidades, poder disponer para tratar de disolver estas eventualidades, son generalmente temas médicos, mi señora no maneja entonces de repente hay que llevar a mi hija al médico, y antes lo que tenía que hacer era tomar un Uber, colectivo, ahora vamos no más y eso también juega en contra, porque estar tan presente en la casa agobia, o sea más al principio cuando estábamos recién estableciendo la rutina diaria, pero eso más que nada, la relación con mi hija ha mejorado totalmente, antes yo la veía en las tarde no más, y era como el papá más acusador, como que la corregía, si bien todavía sigue eso, pero está más la parte de papá juguetón, regalón, porque la voy a buscar, nos vamos caminando hasta donde estaciono el auto,

y en todo ese rato caminando le pregunto cómo está, qué hizo, nos vamos a tomar un helado, vamos al supermercado para después ir a buscar a mi esposa, entonces por ese lado ha mejorado mucho la relación con ella, he estado en todos sus procesos durante este año, que es el primer año que va al jardín, ir a dejarla el primer día de clases también o ir a sus actividades, ha sido bien positivo”
(Teletrabajador)

El teletrabajo también permite disminuir las preocupaciones familiares que surgen frecuentemente cuando los funcionarios deben estar lejos de sus hogares debido al trabajo presencial (en oficina). En efecto, compartir con la familia y particularmente estar junto a aquellas personas que requieren cuidados son factores determinantes del bienestar subjetivo de las personas. Además, como se mencionó anteriormente, el desgaste de asistir a la oficina desaparece y eso permite compartir y estar con la familia con un mejor ánimo.

“Encontraba una super buena posibilidad para poder estar más en casa, en el sentido de que mi madre había tenido varias caídas en ese momento y ya se estaba deteriorando más, y mi papá a la par también ya está envejeciendo y no podía -por ejemplo- si se caía ya no la podía parar a ella (...) la cosa psicológica para ellos de tener a alguien que pueda estar trabajando en la otra habitación, les da como más tranquilidad”
(Teletrabajadora)

“Ahora el tema, para mí la ida de mi casa a la oficina no es tema, pero la vuelta con el tumulto de gente, a las 6:30, 7 de la tarde igual estresa, aunque sean 30 minutos, 35 minutos, entonces la disposición que yo tenía al llegar a casa era muy distinta porque llegabas a casa, tu hijo te demandaba full tiempo, estabas muy cansada y tenías que estar a full esa hora, hora y media a full. Hoy día esa ansiedad por ser buena mamá, educar, y todo en una hora y media, se acabó, porque estoy todo el rato”
(Teletrabajadora)

También, emergen resultados de cuidado al momento de querer conciliar adecuadamente la vida personal con la familiar. Entre ellos, emerge la correcta separación de espacios familiares y laborales dentro del hogar. Otro aspecto en esta línea es la presión autoimpuesta por teletrabajadores para realizar actividades laborales o domésticas en tiempos destinados al descanso u ocio.

“yo trato de enfocarme en mi trabajo y, claro, yo me autoexijo y trato de hacer cosas en la casa, como lavar la ropa o la loza [...] como te digo puede ser agobiante, al principio, sobre todo la gente que no está en mi entorno más cercano cree que estás en la casa y no estás haciendo nada. Es como el prejuicio que se tiene con todos los [funcionarios] públicos, que vienes a calentar el asiento y no es así. Eso me pasó con algunos amigos que me decían: “Ah, estas en teletrabajo y más encima te pagan”
(Teletrabajador)

Conclusión e implicancias para la política pública y gestión de personas en el Estado

Este artículo confirma empíricamente que el teletrabajo en el Estado produce un impacto positivo en el bienestar y las actitudes laborales de funcionarios. Más específicamente, los resultados a partir del levantamiento, análisis y la triangulación de evidencia cuantitativa y cualitativa de una organización pública en Chile señalan un efecto positivo del teletrabajo sobre la satisfacción laboral de las personas, su conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, el uso de su tiempo, su satisfacción con la vida cotidiana y su gestión de la carga laboral. Las narrativas que emergen a partir de los mismos teletrabajadores, no teletrabajadores y sus jefaturas permiten distinguir tres planos de incidencia que se relacionan entre sí: uno personal, otro laboral y el balance efectivo entre estas dimensiones. Los hallazgos

de esta investigación permiten conocer las consecuencias del teletrabajo en el sector público, un contexto relativamente inusual. Además, el estudio toma lugar en un contexto institucional infrecuente cuando se trata de examinar empíricamente políticas y prácticas de gestión de personas en el Estado.

Aunque los resultados muestran un impacto positivo sobre las variables consideradas en este artículo, se trata de efectos que tienden manifestarse de forma diversa. Esta heterogeneidad depende de las características de los teletrabajadores y sus ocupaciones, sus necesidades específicas, y si cuentan con condiciones esenciales para poder capturar los beneficios potenciales que supone el trabajo remoto. Aquí emerge un primer desafío para las organizaciones públicas que desarrollen iniciativas de teletrabajo: el proporcionar efectivamente estos aspectos de base. Esto significa entregar la infraestructura física y digital adecuada a los teletrabajadores, así como acompañarlos y capacitarlos en temas como autogestión, planificación y organización del tiempo. Estas medidas no solo permitirán maximizar el potencial que el teletrabajo supone en el bienestar de funcionarios, sino también prevenir efectos adversos que esta modalidad podría producir.

Referencias

- Australian Public Service Commission. (2017). Annual Report 2017-2018. Department of the Prime Minister and Cabinet, Australia.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371.
- Bailey, D.E. and Kurland, N.B. (2003), “A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. and Neuman, G.A. (1999), “Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria”, *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34-49.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- Beauregard, T. Alexandra and Basile, K.A. and Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. In: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543.
- Belanger, F. (1999), “Workers’ propensity to telecommute: an empirical study”. *Information and Management*, 35, 139-1153.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42, 461-480.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? *American Review of Public Administration*, 43, 72-88.
- de Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 2, 1-24.
- Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (2007). “The good, the bad, and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences”. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
- Giovanis, E. (2018). Are Women Happier When Their Spouse is Teleworker? *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 719–754.

- Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217-250.
- Golden, T.D. and Veiga, J.F. (2005). “The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings”. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421.
- Hartig, T., Kylin, C. and Johansson, G. (2007). “The telework tradeoff: stress mitigation versus constrained restoration”. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 232-253.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. and Andrey, J. (2008). “‘I’m home for the kids’: contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers”. *Gender, Work, & Organization*, 5, 454-76.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130-144.
- Hill, E.J., Ferris, M. and Martinson, V. (2003). “Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life”. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. and Colihan, J. (1998). “Influences of virtual office on aspects of work and work/life balance”. *Personnel Psychology*, 51, 667-83.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Huws, U., Podro, S., Gunnarsson, E., Weijers, T., Arvanitaki, K. and Trova, V. (1996). *Teleworking and Gender, Institute of Employment Studies*. Brighton.
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial [INAPI]. (2018). Informe de Evaluación de la Experiencia de Teletrabajo. Autor: INAPI.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible work practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., & Lambert, S. J. (2020). Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 892-910.
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2017). A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 451-471.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- MacInnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 35-71.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *Psychologist Manager Journal*, 11, 65-91.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organization? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 602-616
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24, 76-88
- Office of Personnel Management [OPM] (2017). *Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS): Governmentwide Management Report*. Washington D.C.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Consecuencias en el ámbito laboral*. (p. 77) [Informe Conjunto OIT- Eurofound]. OIT/ Eurofund. Organización Internacional del Trabajo, (OIT) y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang--es/index.htm

- Overmyer, S. P. (2011). *Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies*. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government.
- Peters, P., & van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telework: The Dutch case. *International Journal of Human Resources Management*, 18(3), 430-47
- Rubbini, N. I. (2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo*. En VII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, Argentina.
- Sullivan, C. and Lewis, S. (2001). "Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents". *Gender, Work and Organization*, 8, 123-45.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
- Wight, V. R., & Raley, S. B. (2009). When home becomes work: Work and family time among workers at home. *Social Indicators Research*, 93(1), 197.

Anexos

Tabla 5. Rango, promedio y desviación estándar de las variables dependientes (todas las aplicaciones de la encuesta)

Variable	Rango	Promedio	Desviación estándar
Satisfacción laboral	1-7	5.65	1.24
Gestión carga laboral	1-7	5.43	1.31
Conciliación trabajo-vida personal y familiar	1-7	5.28	1.43
Satisfacción vida cotidiana	1-7	5.52	1.23
Uso del tiempo	1-7	4.94	1.36