



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA
del Estado de Chile

Semestral. Volumen 19, n.º 1, Junio 2025

REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD

ARTÍCULO

SMES IN VACA MUERTA (NEUQUÉN – ARGENTINA):
STRATEGIES WITHIN THE FRAMEWORK OF GAME THEORY
Patricia A. Morales | Gastón S. Milanesi | Leonardo M. Filippa

LA NECESIDAD DE LIQUIDEZ: EL MECANISMO
DE TRANSFERENCIA MICROECONÓMICO DE LA
POLÍTICA MONETARIA
Emmanuel Gerardo Salas González | Erick Daniel Beltrán López
Jesús Jorge Lima

EL TELETRABAJO: ¿MITO O REALIDAD TRANSFORMADORA?:
UN ANÁLISIS COMPARADO
Américo Ibarra Lara

NOTA TÉCNICA

NOTA TÉCNICA. HOLDERS, CRUISERS Y TRADERS EN MERCADOS DE
BTC Y ETH
Luís Valenzuela S. | Emilio Del Solar R. | Tomás Valenzuela R.

19

EL TELETRABAJO: ¿MITO ORGANIZACIONAL O REALIDAD TRANSFORMADORA? UN ANÁLISIS COMPARADO

Américo Ibarra Lara*

RESUMEN

Desde hace más de 25 años, el debate sobre la flexibilidad laboral ha permeado tanto la agenda pública como la privada en Chile. Esta discusión se intensificó en el tiempo de pandemia por Covid-19, enfocándose en los beneficios y/o externalidades que brindaba esta modalidad de trabajo. Cabe precisar que el trabajo a distancia, que históricamente se asociaba con labores autónomas, evolucionó con la revolución digital, incorporando a un rango más amplio de trabajadores.

Esta investigación se propone, por un lado, conocer de los argumentos para implementar o no esta modalidad y, con ello, caracterizar el comportamiento de la modalidad de teletrabajo tanto en Chile y efectuar una comparación con países de la OCDE y EE. UU., cuestión que permitirá entender si esta es una práctica que se ha generalizado en el mundo. La estrategia metodológica ha contribuido a establecer que la modalidad fue intensamente utilizada en el periodo de pandemia pero que, entrando en procesos de normalidad, esta retoma una tasa de usabilidad prepandemia y que, en el caso de Chile, esta no resulta ser aún una práctica generalizada.

Código JEL: J45; J18; J28; M15

Palabras clave: teletrabajo, flexibilidad laboral, satisfacción laboral, Covid-19

ABSTRACT

For more than 25 years, the debate on labor flexibility has permeated both the public and private agenda in Chile. This discussion has intensified during the pandemic period, focusing on the benefits and/or externalities provided by this work modality. It should be noted that telecommuting, which was historically associated with self-employment, evolved with the digital revolution, incorporating a wider range of workers.

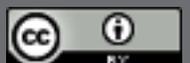
The research aims on the one hand to know the arguments for implementing or not this modality and thus characterize the behavior of the telework modality both in Chile and make a comparison with OECD countries and the U.S., a question that will allow to understand whether this is a practice that has become widespread in the world and in Chile. The methodological strategy has contributed to establish that the modality was intensely used in the period of pandemic but that entering in processes of normality this retakes a rate of pre-pandemic usability and that in the case of Chile, this does not turn out to be still a generalized practice.

JEL Code: J45; J18; J28; M15

Key words: Telework, job flexibility, job satisfaction, Covid-19

Fecha de recepción : 1 de abril 2025
Fecha de aceptación: 29 de mayo 2025

* Doctor (c) en Administración, magíster en Finanzas, ingeniero comercial y administrador público, es profesor de posgrado en el Magíster de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Chile. Correo electrónico: americo.ibarra@spec-tare.cl. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0910-5398>.



INTRODUCCIÓN

Hace más de 25 años que en Chile la discusión sobre flexibilidad laboral ha sido parte de las agendas pública y privada¹. En los últimos años, aun cuando no de manera exclusiva y probablemente influido por la aparición de la pandemia, la discusión se intensificó poniendo el acento en *los beneficios* de la modalidad de teletrabajo².

Es común escuchar, como argumento en favor del teletrabajo, que este favorecería la conciliación entre la vida familiar y la laboral, sumando al argumento que esta modalidad habría contribuido a disminuir los riesgos de contagio sin afectar significativamente la actividad productiva en el periodo de pandemia.

Trabajar desde el hogar no es un fenómeno económico y social nuevo. Por mucho tiempo fue vinculado con el trabajo que realizan personas autónomas o independientes o en labores que requieren procesos productivos intensos en mano de obra y manipulación de maquinarias y escaso uso de tecnología de información y comunicación (TIC). Posteriormente, con la revolución digital y de comunicaciones, se incorporó al concepto de trabajo remoto o teletrabajo a quienes trabajan desde telecentros, centros satélites o centros de recursos compartidos, así como también trabajadores móviles o itinerantes.

1. En 2001, la reforma laboral reguló el uso de tiempo extraordinario el derecho a descansos semanales; reconoce el trabajo de media jornada y establece que la jornada ordinaria de trabajo disminuirá de 48 a 45 horas semanales.

2. El término *teletrabajo* procede de la unión de *tele* (del griego *telou* que, usada como prefijo, denota distancia, lejanía de algo) y de *trabajo*, que es la acción de trabajar (del latín *tripaliare*, cuyo significado es “realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo, ocuparse en un ejercicio u obra”. El teletrabajo corresponde a una modalidad de trabajo remunerado, caracterizada por ser realizada manteniendo una distancia física entre el trabajador y la unidad productiva o empresa, lo que supone la existencia de una relación laboral y contractual que caracteriza la subordinación del trabajador respecto de la empresa u organización.

Como cualquier fenómeno social, el teletrabajo ha sido estudiado profusamente, y desde diferentes disciplinas y enfoques teóricos. Diversas hipótesis han sido centro de análisis, entre ellas si la modalidad es adaptable a todo tipo de organización o bien si en su cobertura esta deba alcanzar a todo tipo de trabajador, si esta modalidad contribuye a los beneficios económicos de las organizaciones, etc. También identificar los efectos y desafíos que impone la modalidad a nivel social, organizacional y personal.

Se ha encontrado evidencia sobre los beneficios y desventajas del teletrabajo, tanto para las organizaciones como para trabajadores. En el caso de las organizaciones, se suele concluir que esta modalidad contribuye a la reducción de costos y mejora la productividad de los empleados, debido a que les da mayor flexibilidad en la administración de sus tiempos y a cómo organizan su trabajo coadyuvando a mejorar la calidad de vida. Pero también pone alertas organizacionales respecto del acceso a las tecnologías y la integración del teletrabajo con la estrategia organizacional.

La presente investigación se abocó al estudio del teletrabajo, explorando su desarrollo como modalidad laboral, sus atributos distintivos, beneficios y restricciones. Con el propósito de entender su adopción a nivel territorial, se examinó su tasa de uso en diversos contextos, incluyendo Chile, durante el periodo 2016-2021. El análisis comprendió tanto el sector público como el privado, buscando una perspectiva global de la penetración del teletrabajo en el entorno laboral.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto que revisó las principales características del teletrabajo a nivel global y nacional, su origen y evolución, definición y aplicación. Adicionalmente, se recopiló información estadística para su posterior análisis, identificando las tendencias predominantes y su trayectoria evolutiva durante el lapso temporal investigado. El estudio busca, en definitiva, dilucidar la consolidación del teletrabajo como una alternativa laboral significativa en el contexto chileno, especialmente en un periodo marcado por transformaciones tecnológicas y desafíos socioeconómicos.

DE LAS FORMAS DE ORGANIZAR EL TRABAJO

Es un hecho que la fuerza laboral y la formas de organizar el trabajo, a lo largo de la historia, se han visto fuertemente influenciados, entre otras, por las tendencias sociales y políticas, situaciones económicas, transformaciones tecnológicas y la globalización (Mañaz y Muñoz Pecina, julio de 2021; Sánchez; Vela, Collazos y Callao, 2021).

Antes de la industrialización, el trabajo en el hogar o en el domicilio pareciera haber sido una práctica habitual (Olson M. H., 1987³; Baruch, 2000; Olson M. A., 1984). Ocurrida la revolución industrial, al encontrar métodos más eficientes aplicados a procesos productivos y de servicios, se favoreció la concentración de las actividades productivas en centros urbanos para generar economías en el proceso productivo (Rubio, mayo de 2010), facilitando la práctica del trabajo centralizado sujeto a consideraciones estratégicas como la competitividad, flexibilidad⁴, regulación o desregulación y reingeniería.

Con la revolución de la información, las tecnologías digitales y los avances en las telecomunicaciones (Baruch, 2000), las organizaciones se replantearon cómo podrían sostenerse y vincularse en escenarios

más complejos y competitivos (Gajendran, 2007), junto con facilitar la distribución de actividades en ubicaciones remotas (Gajendran, 2007; Topi, 2004; Herschel, 1973).

En la década de 1970, Jack Nilles (ingeniero de la Nasa) acuñó el concepto de *telecommuting*⁵, sosteniendo que la transformación digital impactaría en la forma en cómo se desarrollaría el trabajo y que con el tiempo daría paso al intercambio entre la oficina y la residencia considerando la transferencia de la información y la entrega de insumos tangibles e intangibles para favorecer el desarrollo de la actividad remunerada.

Se constató que en periodos de inestabilidad económica, problemas de transportes, crisis energética⁶ y medio ambiental⁷, políticas, programas y prácticas laborales que otorgaban mayor flexibilidad laboral favorecían la retención y el compromiso del personal (Matos, 2014⁸; Caillier, 2013; Waters, 2022) y, por tanto, el teletrabajo tomaba un nuevo impulso en las últimas dos décadas del siglo XX. Con los años el teletrabajo se profundizó como práctica⁹ y a partir de marzo de 2020 producto

5. *Telecommuting*, entendido como la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo.

6. En Estados Unidos, en la década de 1970, el teletrabajo sirvió como respuesta para los trabajadores que comenzaron a trasladarse a los *suburbios* y enfrentar el aumento en los costos del petróleo y la energía.

7. A modo de ejemplo, analizar iniciativas en Estados Unidos en la década de los 90, como la Ley de Aire Limpio de 1990 y en 1993, cuando el presidente Clinton impulsó el teletrabajo federal sustentado en la idea de crear un entorno laboral favorable a la familia y aprovechar la nueva tecnología y los servicios de Internet y que sirvió de base para la Iniciativa Nacional de Teletrabajo de 1996. En 1999, el Gobierno federal ofreció a varios estados incentivos fiscales y créditos financieros para establecer programas de teletrabajo, incluidas las instituciones de educación superior. Durante esta década, gran parte del énfasis en el teletrabajo se centró en reducir la contaminación, obtener financiación o recibir exenciones fiscales.

8. Las formas más comunes de flexibilidad son el control sobre los descansos, el tiempo libre para atender necesidades familiares y personales, y tiempo flexible (cambian en horas de entrada y salida dentro de algún rango de horas; regreso progresivo al trabajo por licencias médicas por parto; trabajar algunas de sus horas regulares pagadas en casa, retornos por años sabáticos (Matos y Galinsky, 2014; National Study of Employers, 2014).

9. El teletrabajo fue una modalidad de reacción luego de los ataques

3. El trabajo remoto o en casa (o domicilio) no es un fenómeno económico y social nuevo. En 1665, la Universidad de Cambridge cerró temporalmente debido a la peste bubónica, Newton trabajó desde casa y fue en ese tiempo que desarrolló el cálculo y la teoría de la gravedad. (<https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>). Sin embargo, es bueno aclarar que el trabajo en casa no es equivalente al teletrabajo. Ya en los años treinta se discutió cómo su desregulación genera abusos, discriminación, explotación e inequidades tales como menores salarios, ausencia de pagos de imposiciones e incumplimiento de la legislación laboral.

4. La flexibilidad organizativa y de los recursos humanos dicen relación con la capacidad y habilidad para reaccionar ante la incertidumbre, poniendo en acción un conjunto de recursos y capacidades que permitan afrontar la situación riesgosa de manera adecuada. La flexibilidad funcional permite a los directivos utilizar las políticas de recursos humanos para el desarrollo de los empleados, generando una mayor fidelidad, lealtad, facilitar la innovación, a pesar de un mayor costo y, mejora la calidad de la vida laboral junto con reducir la monotonía en el lugar de trabajo.

de la pandemia por covid-19, millones de personas como estrategia de sobrevivencia comienzan a trabajar desde casa.

La irrupción del SARS-CoV-2 tuvo un impacto significativo en todos los aspectos de la sociedad (en lo económico, político, social, sanitario, laboral y sindical). La pandemia generó tensiones y desafíos sin precedentes. En este contexto, el teletrabajo adquirió una relevancia particular como modalidad de flexibilidad laboral.

Como se ha indicado, el teletrabajo no es un fenómeno nuevo, pero se reconoce que su papel se transformó drásticamente. Previo a la crisis sanitaria, aparecía como una opción que otorgaba a los empleados mayor autonomía en el desarrollo de sus tareas (Kurland, 1999)¹⁰ y, sin embargo, durante el confinamiento se convirtió en una estrategia crucial para la reactivación económica, productiva y social.

A medida que las economías mundiales intentaban adaptarse a las nuevas circunstancias, el teletrabajo se consolidó como una herramienta fundamental para mantener la continuidad de las operaciones comerciales e institucionales. A pesar de la flexibilización de las restricciones, muchas empresas han optado por mantener esta modalidad de trabajo de forma parcial e incluso permanente generando transformaciones en las relaciones laborales y sindicales.

La pandemia demostró que esta modalidad no solo es viable, sino que también puede ser beneficiosa en términos de eficiencia y flexibilidad. Sin embargo, tam-

bién ha puesto de manifiesto la necesidad de abordar aspectos como la desconexión digital, el bienestar laboral y la equidad en el acceso a esta modalidad de trabajo, entre otras.

QUÉ ES EL TELETRABAJO

Aun cuando no ha sido posible concordar en una definición universalmente aceptada, es recurrente encontrar definiciones que la describen como “la organización del trabajo mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que permiten a los empleados y directivos tener acceso a sus actividades laborales desde lugares remotos” (Rodríguez M. A., 2012; Nilles, 1998; Sullivan, 2003).

Diferentes investigadores han identificado algunas formas conceptuales que ayudan a su mejor comprensión (Tustin, 2014):

- Una innovación en el lugar de trabajo que permite que una parte cada vez mayor de la mano de obra trabaje desde casa.
- Un modo de trabajo alternativo, por el que algunos empleados de la organización pasan parte o toda su semana laboral aislados o en casa.
- Una modalidad en la que los empleados realizan su trabajo habitual en un lugar distinto del lugar de trabajo ordinario, con el apoyo de conexiones tecnológicas.
- Cualquier acuerdo en el que un empleado realice regularmente tareas asignadas oficialmente en su domicilio o en otros lugares de trabajo geográficamente convenientes para la residencia del empleado.
- El uso de tecnologías colaborativas para reducir o sustituir por completo o parcialmente los desplazamientos tradicionales al lugar de trabajo.
- La realización de trabajos para el empleador fuera de la oficina de este, ya sea en casa o en otro lugar remoto, en sustitución del trabajo en la oficina.

terroristas a la ciudad de Nueva York, Washington, DC y Pensilvania (2001) y a las consecuencias devastadoras del huracán Katrina en Nueva Orleans (2005) y el alza en los costos de energía y la recesión de 2009. En 2010, el presidente Barack Obama firmó la Ley de Mejora del Teletrabajo, con el propósito de reducir el gasto del Gobierno federal y aumentar las prestaciones de los empleados y los empleadores.

10. Kurland (1999) estimaba que solo en Estados Unidos cerca del 8% de la población activa hacía uso de la modalidad de teletrabajo y que esta podría incrementarse significativamente a un 57%.

Este conjunto de conceptualizaciones releva al menos los siguientes elementos distintivos de él:

- a. Localización del lugar de trabajo, lo que significa que es independiente de la localización del empresario, contratista, cliente, etc.
- b. Uso de la tecnología de la información (TI), principalmente ordenadores personales, correo electrónico, faxes y teléfonos.
- c. Forma organizativa.
- d. Vínculo contractual con la organización.

Así, el trabajo a distancia incluiría cualquier situación en la que el empleado esté físicamente separado del empleador (descentralización física de las funciones), así como el *trabajo fuera de la oficina* (sea en el domicilio o el trabajo móvil). Ambas formas han sido habituales en el trabajo industrial y ahora lo son con mayor habitualidad, en el trabajo de oficina.

El trabajo en el domicilio (habitualmente referido al *hogar*) se realiza generalmente apoyado de un computador personal y conectado a redes de ordenadores (servidores) situados en otro lugar espacial. Los teletrabajadores móviles (itinerantes), se desplazan y se desempeñan dependiendo del lugar en que se encuentren, utilizando la información y tecnología para trabajar y comunicarse con la oficina o casa matriz, por lo que es frecuente en sectores como comercio y banca. Una tercera modalidad corresponde al teletrabajo en telecentros, centros satélites o centros de recursos compartidos, que corresponden a centros de trabajo¹¹ establecidos para ser utilizados por profesionales autónomos o empresas que, por sí mismos, no pueden acceder a las TIC que proporciona las organizaciones a nivel central.

11. Cuando una organización ubica una oficina regional en función de la ubicación residencial de sus empleados, puede denominarse *centro de trabajo satélite* y, a diferencia de una sucursal, cualquier empleado que viva cerca puede trabajar en el centro de trabajo satélite en lugar de en la oficina central, con supervisión a distancia.

A su turno, se han identificado al menos seis factores que apalancarían el uso de esta modalidad (Svidronová, 2016):

1. La dinámica interinstitucional, donde se favorece la innovación en la medida que más de una entidad o entidades similares participen conjuntamente en el proceso innovador.
2. Los factores económicos, en los que se aprecia una relación positiva entre riqueza y crecimiento, con la adopción de la innovación social impulsada por las TIC.
3. Factores sociales, tales como la educación y el bienestar cultural de los ciudadanos, que ayudarían al desarrollo de procesos innovadores.
4. Factores políticos, tales como grado de competencia política, descentralización y la estabilidad parlamentaria/gubernamental, serían impulsores positivos de la innovación (las divergencias y adversidades políticas podrían actuar como barreras).
5. Factores demográficos, esto es a medida que mayor es el tamaño de la población, más probabilidades existen de adopción de los procesos de innovación y mejoras en la difusión.
6. Factores tecnológicos, esto es, la capacidad de infraestructura y la preparación para las TIC son fundamentales para la implementación del gobierno electrónico.

También es común identificar algunos factores organizacionales que influirían en la decisión de adoptar o implementar el teletrabajo, entre ellas:

- Nivel tecnológico de la empresa, la capacidad de innovación y el uso de las TIC.
- Recursos disponibles, tales como información, tiempo, financieros, tecnologías y habilidades en actividades innovadoras.
- Capacidad institucional para gestionar el conocimiento, aprendizaje organizacional, liderazgo y apoyo gerenciales.
- Desarrollo sostenible acompañado de objetivos organizacionales, tales como mejorar la produc-

tividad del trabajador, la flexibilidad y el bienestar en el trabajo.

- Expansión de una cultura de trabajo que promueva la mayor eficiencia y productividad y adaptándose a formas más flexibles de organización.
- Autonomía de los trabajadores para facilitar la aplicación eficaz del teletrabajo.
- Flexibilidad organizacional que apoye el cambio organizacional para responder a las demandas de un entorno competitivo y dinámico.
- Flexibilidad laboral como mecanismo para la gestión eficiente de recursos humanos y para mejorar el rendimiento de la empresa.
- Actitud positiva al cambio por parte de los empleados, en particular en cuanto a aumentar la productividad y mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- En el sector público, el profesionalismo, autonomía y la voluntad de participar de los funcionarios.
- Características personales de los gerentes y líderes tales como educación, edad, actitud hacia la tecnología, etc., pueden influir en la adopción.
- Clima organizacional de confianza entre directivos y empleados¹². Un clima de confianza entre los supervisores y los empleados es necesario para el éxito de los programas de teletrabajo (Harrington y Ruppel, 1999). La literatura sugiere que estas prácticas motivan a los empleados a actuar de forma comprometida con los intereses de la empresa.

12. El clima es: el conjunto de percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos que una organización recompensa, apoya y espera influir sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados e incidir en los resultados y la productividad individual y organizacional. La falta de confianza es una actitud de los directivos que influye en el teletrabajo porque estos no pueden gestionar lo que no pueden ver, o bien mientras no estos no están a la vista, los empleados pueden desarrollar conductas oportunistas.

INCENTIVOS Y DESAFÍOS DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO

En la literatura se han identificado algunas externalidades como explicación sobre la evolución de la modalidad; entre ellas, la disminución en los desplazamientos, tiempos de transporte y costos de congestión, disminución de factores contaminantes, ahorro de energía y gastos por mantenimiento de infraestructura (vialidad y obras públicas), por nombrar solo algunas de carácter operacional. También la modalidad pareciera *incentivar un equilibrio territorial y contribuir a la integración e inclusión*, permitiendo que personas que no podrían acceder a fuentes de trabajo en su forma tradicional, con esta modalidad podrían optar a oportunidades laborales que les resultaban esquivas.

Ahora bien, cada actor según su posición, apreciará y evaluará beneficios, oportunidades y amenazas en el uso de la modalidad. Para el empresario, el teletrabajo modifica las oportunidades del mercado laboral toda vez que amplía la cobertura de posibilidades a personas que viven en otros espacios territoriales y/o con condiciones más inclusivas y económicamente favorables. También disminuiría el ausentismo y mejorarían los indicadores de retención y rotación del personal; se estima que mejorarían los rendimientos, los procesos productivos y la productividad, calidad y fiabilidad del trabajo ya que los trabajadores se enfrentarían a menos distracciones del tipo laboral (Goodman, 2013; Vilcaromero; Ruiz y Aldana, Zavala, 2022¹³ y ¹⁴; Kurland, 1999; Huws, 1993).

13. Según Goodman, la Universidad de Stanford habría determinado, en una investigación sobre la productividad, que los trabajadores a domicilio aumentaban la productividad en un 13 por ciento; la deserción del personal era la mitad que la de los trabajadores de oficina; y el trabajo a domicilio le ahorra a la empresa 2.000 dólares por empleado.

14. Vilcaromero-Ruiz, en su estudio, sostiene que la encontrada entre flexibilidad laboral y productividad fue positiva y significativa, así también lo fue la correlación entre flexibilidad horaria y flexibilidad laboral con productividad, y sus dimensiones: efectividad y eficiencia. Se evidenció una correlación positiva y significativa existente entre flexibilidad espacial y productividad, seguida de una correlación positiva entre flexibilidad horaria y productividad, entre otras. Los re-

A su turno, desde la perspectiva psicolaboral (Nemțeanu, 2021) la autonomía del teletrabajo podría aumentar la movilización autorreguladora del empleado, pero también favorecería el desarrollo de comportamientos laborales no deseados o contraproducentes¹⁵. En efecto, la autonomía del teletrabajo se percibe de manera positiva, ya que permite la flexibilidad para organizar el tiempo y realizar sus tareas en mejores condiciones; sin embargo, el aislamiento podría influir negativamente debido a la autonomía del teletrabajo entre los empleados y dada la reducción de interacción, aun cuando podría no tener impacto en el desempeño laboral, sí determinaría comportamientos laborales indeseados o contraproducentes (disminuyen, por ejemplo, las oportunidades de crecimiento).

Para la organización, implementar esta modalidad exige cambios significativos, por ejemplo, sobre cómo se organizará e integrará el teletrabajo en un entorno que debe convivir con el modelo tradicional; también afectará cómo se informará y evaluará al personal (teletrabajador o no). Desde el punto de vista organización, aumentan las exigencias para los directivos y gerentes, dado que requerirán el desarrollo de habilidades para definir y comunicar objetivos, metas y tareas y en función de

ello asignar recursos y evaluar las competencias de los teletrabajadores, para finalmente entregar un *feedback* correcto y constructivo al trabajador y la organización. Para la organización un desafío no menor es el desarrollo, construcción y mantención de un mayor nivel de confianza y autocontrol por parte de los empleados. La organización debe establecer mecanismos de coordinación y organización del trabajo de manera que sea compatible conciliar la flexibilidad organizacional y laboral con la disponibilidad del trabajador. El problema no es sólo asignar una carga de trabajo determinada, sino que exista un adecuado proceso de interacción que no altere el cumplimiento de los objetivos, ni se afecte la calidad del trabajo del equipo. Entonces, parecería razonable suponer que una organización con una estructura rígida, cultura burocrática y jerarquizada no necesariamente contaría con condiciones iniciales y suficientes para implementar el teletrabajo. Construir sinergias y superar la ausencia de procesos de aprendizaje informal e interactivo que se produce por el contacto permanente del equipo de trabajo es otro de los desafíos de las organizaciones y sus directivos al implementar la modalidad de teletrabajo.

Las organizaciones también deben conciliar los intereses de los gremios, asociaciones o sindicatos. Estos últimos podrían considerar que esta modalidad precariza el trabajo y afecta la solidaridad sindical, minimizando las posibilidades de organizarse colectivamente.

En cambio, para el trabajador, la modalidad en principio le ofrece mayor autonomía y flexibilidad sobre cómo organizar sus horas de trabajo y sus actividades de descanso y, por tanto, una opción que le permite conciliar de mejor forma la vida personal, familiar y laboral, sin que ello sea percibido como un proceso que afecte negativamente su productividad y calidad del trabajo, dado que reduce los tiempos de desplazamiento y transporte en conjunto con disminuir los costos asociados con los hábitos y exigencias inherentes al trabajo (gasto en vestuario, transporte, almuerzos, etc.). Esta discusión teórica sobre implementar la modalidad de teletrabajo, la pandemia la extendió al sector público

sultados son consistentes con otras investigaciones que determinaron que los trabajadores en esta modalidad: se perciben más motivados a mantener activos en la organización, disminuyendo el stress dado que comparten con más tiempo con la familia, así como también por no verse enfrentados a tensiones producto de los mayores tiempos de desplazamientos y la alta congestión.

15. Según Nemțeanu, Marcela-Sefora (2021):

[...] al estudiar los comportamientos de los empleados, Kruglanski et al. (2000) describen las dimensiones de la capacidad de autorregulación, a saber, la evaluación y la locomoción (o movilización). La evaluación consiste en el enfoque crítico de los empleados de sus opciones, lo que contribuye al logro de los objetivos asumidos, mientras que la locomoción consiste en el movimiento o la evolución de los empleados de una etapa a otra, utilizando sus propios recursos psicológicos para mantener ese esfuerzo. Este proceso se considera la capacidad de autorregulación psicológica de los empleados (Kruglanski et al., 2007). Existen ciertas diferencias entre la evaluación y la locomoción en cuanto a la influencia en el desempeño laboral: la locomoción tiene un impacto más significativo y destacado en las tareas simples y complejas, ya que mejora el rendimiento individual cuando se enfrenta a tareas complejas (Lo Destro et al., 2016). Por su naturaleza autónoma, el teletrabajo implica el desarrollo de un comportamiento autorregulador (Allen et al., 2003; de Vries et al., 2019).

(sector) con los agravantes, para el caso chileno, de estar sujeto a un conjunto de condiciones normativas, estatutarias y presupuestarias importantes.

Se ha sugerido que los directivos públicos deben asociar el teletrabajo con resultados positivos como, por ejemplo: mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal, mejora el desempeño de sus prácticas de gestión del talento en particular frente a prácticas de contratación virtual y también negativos como resulta ser el aislamiento profesional (Dandalt, 2021).

Tabla 1. Ventajas y desafíos del teletrabajo

Tipos	Ventajas	Desafíos	
Trabajar desde casa teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la productividad del trabajador. • Baja la rotación del personal y aumenta la retención del talento. • Disminuyen el ausentismo y las licencias médicas. • Puede fortalecer el sentimiento de pertenencia y lealtad institucional. • Disminuyen las interrupciones y tiempos muertos en la oficina. • Disminuyen los gastos generales. • Aumenta la base de contratación y otorga oportunidad a procesos de integración e inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control, medición y seguimiento del rendimiento. • Control por resultados o procesos. Rendición de cuentas. • Identificar y seleccionar quienes pueden teletrabajar. • Sinergia en el equipo de trabajo. • Interacción informativa. • Cultura organizativa. • Cultura virtual. • Cómo enfrentar el aumento de la presión por una instalar una estructura organizacional. descentralizada, que podría inducir a una pérdida de jerarquías por falta de supervisión con el propósito de dar mayor autonomía laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad a la organización • desarrollo de las habilidades interpersonales. • Disponibilidad del teletrabajador. • Mantenimiento del programa. • Coordinación del trabajo. • Relación con clientes y usuarios. • Comunicación. • Directrices estratégicas sobre inversión, gastos o transferencia de gastos, seguridad e higiene. • Aumentan los costos de inversión en TIC.

Fuente: elaboración propia basada en Kurland, 1999 y Tustin, 2014.

Centrosatélites	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la productividad del trabajador. • Baja la rotación del personal y aumenta la retención del talento. • Disminuyen el ausentismo y las licencias médicas. • Disminuyen las interrupciones y los tiempos muertos en la oficina. • Cercanía al cliente. • Cultura corporativa intacta. • Disminuyen las posibilidades de tensiones al interior de la organización. • Disminuyen las posibilidades de tensiones al interior de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y seguimiento del rendimiento. • Control por resultados o procesos. Rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colegas celosos. • Cultura virtual. • Clientes internos.
Telecentros	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la productividad del trabajador. • Baja la rotación del personal y aumenta la retención del talento. • Disminuyen el ausentismo y las licencias médicas. • Disminuyen las interrupciones y tiempos muertos en la oficina. • Proximidad económica. • Disminuyen las posibilidades de tensiones al interior de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control del rendimiento • Medición del rendimiento • Control por resultados o procesos. Rendición de cuentas. • Mentorización. • Identificar y seleccionar quiénes pueden teletrabajar. • Sinergia en el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción informal. • Cultura organizativa. • Cultura virtual. • Lealtad organizativa. • Mantenimiento del programa. • Coordinación del trabajo. • Clientes internos.
Trabajo móvil	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad. • Disminuye el ausentismo. • Proximidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control y medición del rendimiento. • Control por resultados o procesos. Rendición de cuentas. • Sinergia en el equipo de trabajo. • Interacción informativa. • Cultura organizativa. • Cultura virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad de la organización. • Disponibilidad. • Mantenimiento del programa. • Coordinación del trabajo. • Comunicación. • Directrices estratégicas sobre inversión, gastos o transferencia de gastos, seguridad e higiene. • Aumentan los costos de inversión en TIC.

TELETRABAJO EN LOS CONTEXTOS INTERNACIONAL Y NACIONAL

Las estadísticas de teletrabajo para Europa, Estados Unidos¹⁶ y también de Chile sobre el teletrabajo (Tablas 2 y 3) dan cuenta de que, entre 2016 y 2019, el número de trabajadores que desarrollaban sus actividades en alguna modalidad a distancia no representaba porcentajes tan significativos y su comportamiento era estable en el tiempo, no observándose variaciones interanuales que fueran significativas (la variación interanual no superaba los 4 puntos porcentuales (pp.)). Sin embargo, en pandemia (2020 y 2021), como sería predecible, las tasas de teletrabajadores aumentaron significativamente. Estados Unidos, por ejemplo, experimentó el mayor aumento con 23pp., y la Unión Europea en un 6,7pp.; solo Noruega presentó una variación negativa de -0,3pp durante 2020, aunque durante 2021 aumentó su porcentaje de 4,7% en 2020 a 16,4% en 2021.

Tabla 2. Porcentaje (%) de Trabajadores de 15 a 64 años trabajando desde el hogar – máximos y mínimos Unión Europea (2016 - 2021)

Región / País	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chile	n/d	n/d	n/d	n/d	21,5	10,9
Estados Unidos*	22,0	21,0	22,0	22,0	45,0	47,3
Unión Europea (27 países)	4,8	5,1	5,2	5,4	12,0	13,4
Máximo Unión Europea	13,4	13,7	14,0	14,1	25,1	32,0
Mínimo Unión Europea	0,5	0,4	0,4	0,5	1,2	2,4

Fuente: Eurostat, the statistical office of the European Union (online data code: LFSA_EHOMP).

Para Chile, el dato corresponde a diciembre, se obtuvo de la Encuesta de Remuneraciones y Costo de Mano de Obra (Módulo Covid), y corresponde al porcentaje para el total del país.

(*) Para Estados Unidos el dato se obtuvo de los reportes al Congreso del Programa Federal de Teletrabajo (<https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/annual-reports/>) y corresponde al porcentaje de teletrabajadores en todo el Gobierno Federal. n/d: Dato no disponible. (u): Dato con baja confiabilidad.

16. Es importante destacar que las cifras de Estados Unidos corresponden al porcentaje de teletrabajadores del gobierno federal, mientras que las cifras de Chile y Europa son el porcentaje respecto al total de trabajadores del país o región.

Los datos permiten establecer que durante 2016, en la Unión Europea, Países Bajos (Holanda) utilizó intensivamente la modalidad, alcanzando 13,4%; mientras, en Rumania sólo un 0,4% de su población activa lo hizo en modalidad a distancia. Durante 2019, en Finlandia el 14,1% hizo trabajo a distancia y en Bulgaria sólo el 0,5%.

En Estados Unidos, el porcentaje de trabajadores estatales con teletrabajo se mantuvo estable en orden al 22,0% para el periodo 2016-2019, creciendo significativamente durante la pandemia (45% y 47,3% para los años 2020 y 2021 respectivamente).

Para el periodo de pandemia, la Unión Europea en promedio declara una intensidad mayor llegando al 12,0% y 13,4% respectivamente, mientras que la tasa máxima la tuvo Finlandia en 2020 fue de 25,1% e Irlanda en 2021 de 32,0%. El menor porcentaje de uso de la modalidad para 2020 lo presentó Bulgaria (1,2%), mientras que en 2021 fue Rumania (2,4%). Chile, en tanto, presentó tasas de 21,5% en 2020 y 10,9% en 2021 (datos medidos a diciembre de cada año).

Región / País	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chile	n/d	n/d	n/d	n/d	21,5	10,9
Estados Unidos*	22,0	21,0	22,0	22,0	45,0	47,3
European Union - 27 countries (from 2020)	4,8	5,1	5,2	5,4	12,0	13,4
Euro area – 20 countries (from 2023)	5,1	5,6	5,7	6,0	13,6	14,9
Belgium	7,2	6,9	6,6	6,9	17,2	26,2
Bulgaria	0,2 (u)	0,3 (u)	0,3 (u)	0,5	1,2	2,8
Czechia	3,8	3,9	4,0	4,6	7,2	7,2
Denmark	8,4	8,8	7,8	7,8	17,0	18,1
Germany	3,2	4,8	5,0	5,2	13,6	17,0
Estonia	5,8	5,7	7,4	6,6	12,2	14,9
Ireland	3,3	5,0	6,5	7,0	21,5	32,0
Greece	2,6	2,3	2,0	1,9	7,0	6,7
Spain	3,5	4,3	4,3	4,8	10,9	9,5
France	6,9	6,7	6,6	7,0	15,7	17,0
Croatia	1,4	1,4	1,4	1,9	3,1	4,6

Italy	3,3	3,5	3,6	3,6	12,2	8,3
Cyprus	1,6	1,2	1,2	1,3	4,5	6,7
Latvia	2,6	2,1	2,9	3,0	4,5	11,0
Lithuania	2,7	2,6	2,5	2,4	5,4	9,1
Luxembourg	12,0	12,7	11,0	11,6	23,1	28,1
Hungary	3,0	2,5	2,3	1,2	3,6	4,5
Malta	3,6	4,4	5,8	6,1	14,8	14,9
Netherlands	13,4	13,7	14,0	14,1	17,8	22,5
Austria	9,9	9,5	10,0	9,9	18,1	15,9
Poland	5,3	4,5	4,6	4,6	8,9	6,9
Portugal	6,3	5,9	6,1	6,5	13,9	14,5
Romania	0,5	0,4	0,4	0,8	2,5	2,4
Slovenia	7,5	7,2	6,9	6,8	7,4	10,6
Slovakia	3,2	3,5	3,6	3,7	5,7	6,6
Finland	11,9	12,3	13,3	14,1	25,1	24,8
Sweden	5,1	5,0	5,3	5,9	n/d	27,0
Iceland	7,6	7,2	6,5	5,7	8,7	n/d
Norway	4,9	5,1	5,5	5,0	4,7	16,4
Switzerland	4,3	4,0	4,1	3,9	4,9	16,0
United Kingdom	4,1	4,0	4,4	4,7	n/d	n/d
Montenegro	7,4	8,1	6,4	5,8	7,5	n/d
North Macedonia	n/d	1,7	1,9	1,6	2,9	n/d
Serbia	3,8	3,1	3,3	4,9	7,2	5,0
Türkiye	1,8	2,1	2,2	2,1	3,0	n/d

Fuente: Eurostat, the statistical office of the European Union; (online data code: LFSA_EHOMP).

Para Chile, datos a diciembre, se obtuvo de la Encuesta de Remuneraciones y Costo de Mano de Obra (Módulo Covid), y corresponde al porcentaje para el total del país.

(*) Para Estados Unidos el dato se obtuvo de los reportes al Congreso del Programa Federal de Teletrabajo <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/annual-reports/>, y corresponde al porcentaje de teletrabajadores en todo el Gobierno Federal. n/d: Dato no disponible.(u): dato con baja confiabilidad.

En principio, dada la data, pareciera que no resulta apropiado suponer que países más desarrollados y, por tanto, intensivos en tecnología, telecomunicaciones y generación de conocimiento favorecerían la modalidad de teletrabajo como estrategia de desarrollo institucional.

Al verificar si existe alguna relación entre el tamaño del Estado y la capacidad de generar teletrabajo se constató que la correlación entre el tamaño del sector público, representado como el porcentaje de empleos en la administración pública sobre el total de trabaja-

dores del país y el porcentaje de teletrabajadores del país para 2021, es positiva pero no necesariamente indicativa de algún tipo de relación de causalidad.

En 2021, el promedio de las tasas de teletrabajadores en Chile fue de 16,6%, y en diciembre 2021 la tasa alcanzó un 10,9%. Este último nivel es comparable con países de la Unión Europea tales como España (9,5%), Letonia (11,0%) y Eslovenia (10,6%); sin embargo, estos países tienen tamaños del aparato estatal ampliamente superiores a Chile. En efecto, si se compara el tamaño del Estado de Chile, de 7,9%, con los de estos países,

que ronda en $\pm 23,5\%$ ¹⁷, se observa una gran diferencia en términos de tamaño del aparato estatal.

Al focalizar el caso del teletrabajo para el Gobierno federal de los Estados Unidos, medido tanto como porcentaje del total de trabajadores y como porcentaje sobre el total de potenciales teletrabajadores (es decir, de aquellos que cumplen con los criterios de elegibilidad)¹⁸, se observa que entrada en vigencia de la ley de teletrabajo, la cantidad de trabajadores en esta modalidad alcanzó del 14% sobre el total del sector público y 29% sobre el total potenciales. Luego, presenta una evolución progresiva, estableciéndose que el porcentaje sobre los potenciales teletrabajadores es más volátil.

Al controlar por la variable nivel de digitalización del país¹⁹ y que la literatura ha correlaciona positivamente con el teletrabajo, es el nivel de digitalización del país medido por el Índice de Digitalización del Estado²⁰ y ²¹ es posible establecer que si bien no se observa una tendencia en los datos respecto de una relación entre digitalización y teletrabajo, países como Dinamarca, España, Portugal, Francia presentan altos niveles de digitalización pero menores tasas de uso de la modalidad de teletrabajo.

En el caso de Chile (2020), este se sitúa en un nivel similar a Irlanda; es decir, tiene igual nivel de teletrabajo

(21,5%) como de digitalización (0,41). Sin embargo, al relacionar con la dimensión tamaño del sector público, Irlanda tiene un aparato estatal proporcionalmente mayor que Chile (26,6% de los trabajadores del país). También es posible observar que Chile tiene un Índice de Digitalización en un nivel similar a Bélgica, Alemania y Lituania, pero todos esos países tuvieron menores porcentajes de teletrabajadores.

A mayor abundamiento, el estudio de Eurofound/OIT (2019), considerando como muestra 10 estados miembros de la UE en periodo prepandemia concluyó que:

- Al año 2015 el 17% en promedio de los trabajadores de la Unión Europea teletrabajaba.
- El teletrabajo es una modalidad que aplica preferentemente a empleados que gozan de algún grado de autonomía (directivos y profesionales), así como empleados que trabajan mediante TIC. En efecto, estableció que preferentemente los teletrabajadores corresponden a empleados altamente calificados, frecuentemente en cargos directivos y profesionales (en Gran Bretaña 18% son directivos, 24% tienen ocupaciones profesionales y 25% están en ocupaciones profesionales y técnicas asociadas y en Holanda, el 41% de los empleados que usan TIC al menos medio día por semana son directivos, y 24% son profesionales. Igual caso para EE. UU., Japón e India). Luego, es posible establecer que:
- El estudio determina que en países como Alemania, Hungría y Países Bajos los dependientes de comercio, operador de fabricación, conductor de autobús, obrero de la construcción no pueden hacer uso de la modalidad de teletrabajo. En tanto en Hungría la proporción es más alta de teletrabajo aplica a servicios y ONG.

Por otro lado, se ha demostrado que, en la percepción de los teletrabajadores, pareciera que dedican más horas que la media para cumplir con las tareas encomendadas y que, en la medida que la intensidad de uso del teletrabajo aumenta, mayor es el número de horas

17. España 23,6%, Letonia 23,0% y Eslovenia 24,8%.

18. Estados Unidos, mantiene un programa de teletrabajo implementado desde 2010, mediante una ley, y presenta reportes anuales desde 2004. Las cifras muestran el porcentaje de teletrabajadores para la totalidad del Gobierno federal. Las estadísticas las lleva la U.S. Office of Personnel Management (OPM).

19. Ver OECD, 2021: Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects

20. La mayoría de los datos es compilada por la OECD; sin embargo, también se recoge de otras organizaciones internacionales como el FMI y la OIT. Para más información visitar *OECD.Stat Government at Glance – 2021 edition – Digital Government*.

21. Las dimensiones se basan en la OECD Digital Government Policy Framework, cada una con igual ponderación: (i) digitales por diseño; (ii) sector público basado en datos; (iii) gobierno como plataforma; (iv) abierto por defecto; (v) impulsada por usuario; y (vi) proactividad. El índice va de 0 a 1, donde 1 es el mayor nivel de digitalización.

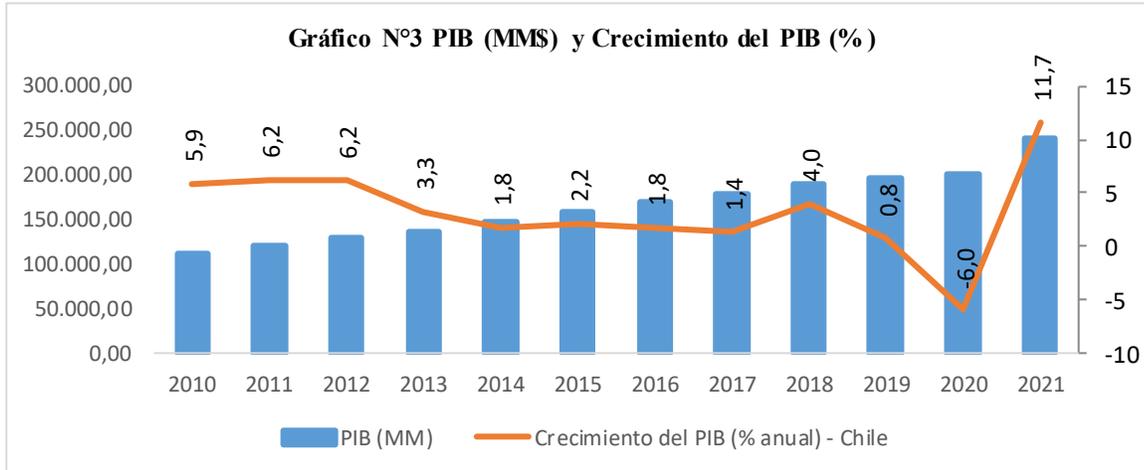
trabajadas, extendiendo el horario laboral a jornadas vespertinas y fines de semana. Respecto de la productividad, la percepción es que esta mejora debido a que aumenta el número de horas no remuneradas y que al mismo tiempo este percibe que mejora la conciliación de la vida familiar y laboral. Respecto de la flexibilidad del teletrabajo se constata que ha cambiado la forma de organizar el trabajo.

Como ocurrió en todo el mundo, para los trabajadores de la UE y a propósito de la pandemia la modalidad de teletrabajo se convirtió en algo usual llegando a establecer que (Eurofound, 2020) del 40% lo hizo a tiempo completo. Los resultados también indicaron que el teletrabajo es más intensivo en sectores de Información y Comunicaciones (40%); Actividades educativas y editoriales; Telecomunicaciones, Finanzas y Seguros. Se observó también que la proporción de teletrabajadores administrativos y de apoyo era bastante baja, así como también en sectores de manufactura.

EL TELETRABAJO EN CHILE

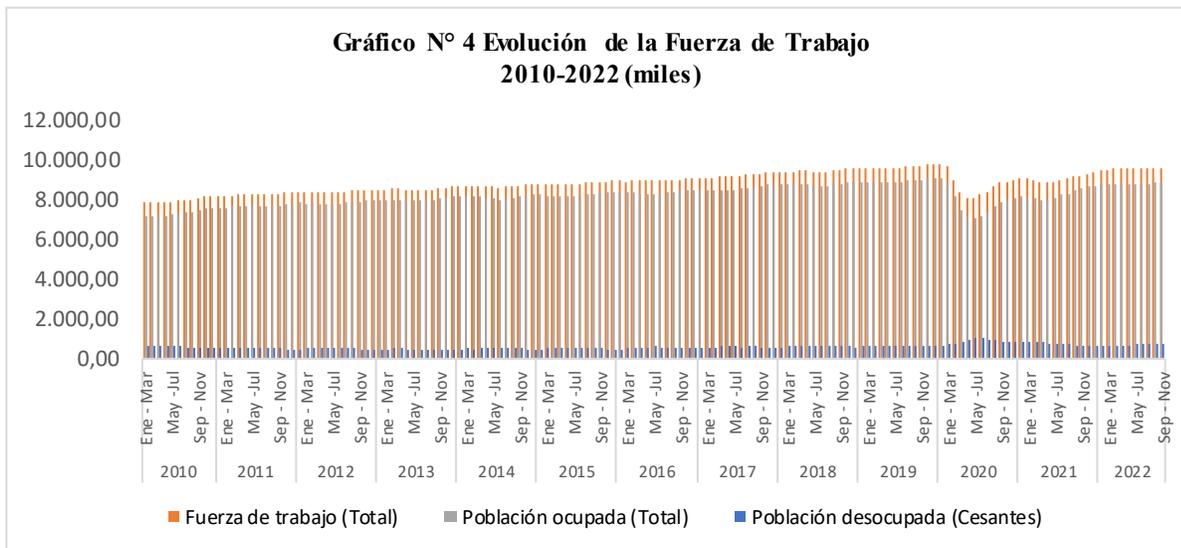
El escenario económico en los últimos años ha estado marcado por tasas de crecimiento del producto interno bruto (PIB) que daban cuenta una desaceleración en la economía, con una evolución en el mercado del trabajo que se mantuvo estable hasta iniciado el año 2020 y con una fuerza laboral (9 millones) que, como consecuencia del lockout (efecto de la pandemia por Covid-19), enfrentó un nivel de desocupación que afectó a cerca un millón de personas, con altas tasas de desocupación y con una variación por sobre el 11% y con un nivel máximo del 13,1% durante el trimestre mayo-junio de ese mismo año.

Gráfico 3. PIB (MM\$) y crecimiento de PIB (%)



\\s Fuente: elaboración propia basada en datos del Banco Central.

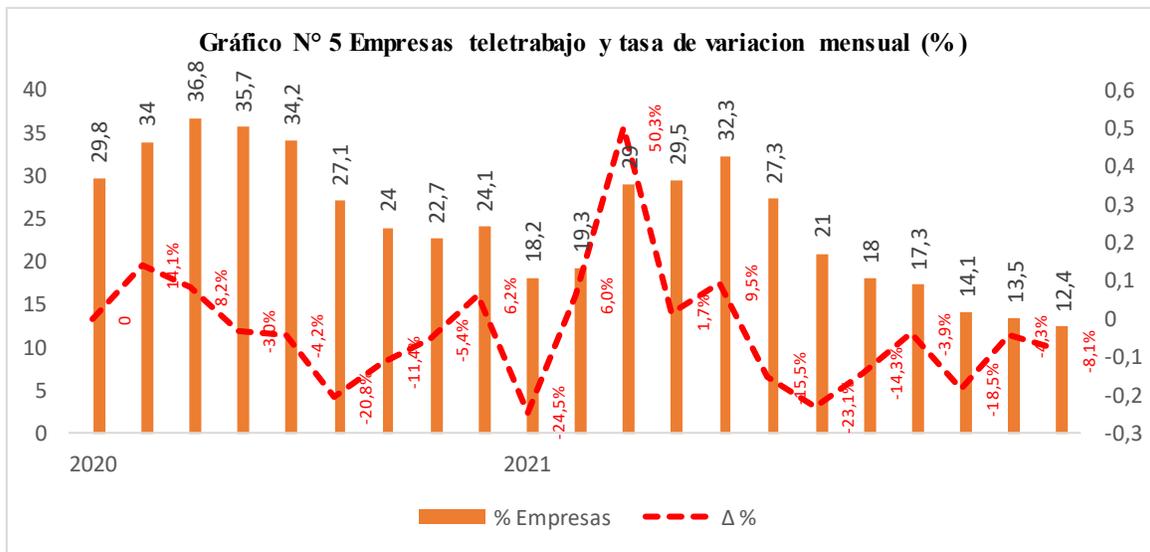
Gráfico 4. Evolución de la fuerza de trabajo 2010-2022 (miles)



\\sFuente: elaboración propia, basada en datos del INE.

Durante la emergencia sanitaria, Chile aplicó una serie de medidas de flexibilidad laboral para hacer frente a los efectos emergentes que estaba provocando en el mercado laboral²² y dentro de este set de medidas, el teletrabajo o trabajo remoto fue de uso intensivo durante los primeros meses de 2020 y entrando en situación de normalidad solo un 12,4% (diciembre de 2021) de las empresas se encontraban aplicando la modalidad, lo que contrasta con la tasa de 36,8% de empresas que declaran esta modalidad al mes de junio de 2020.

Gráfico 5. Empresas, teletrabajo y tasa de variación mensual (%)



\\s Fuente: elaboración propia, basada en datos del INE.

La data también permite identificar que el trabajo remoto disminuyó en casi todos sectores productivos, y aquellos con mayor tasa de utilización del teletrabajo corresponden a los de Información y Comunicaciones (83,4%), Suministro de Electricidad y Gas (62,9%), Ad-

ministración Pública (66,7%) y Actividades Financieras y de Seguros (51,2%).

22. La Encuesta Mensual de Remuneraciones adicionó el Módulo Covid-19, con la intención de conocer los impactos sobre el número de puestos de trabajo en las empresas formales con cinco o más trabajadores, sobre la implementación de medidas y modalidades de trabajo, entre ellas el trabajo remoto. La encuesta se aplica acerca de 1.600 empresas.

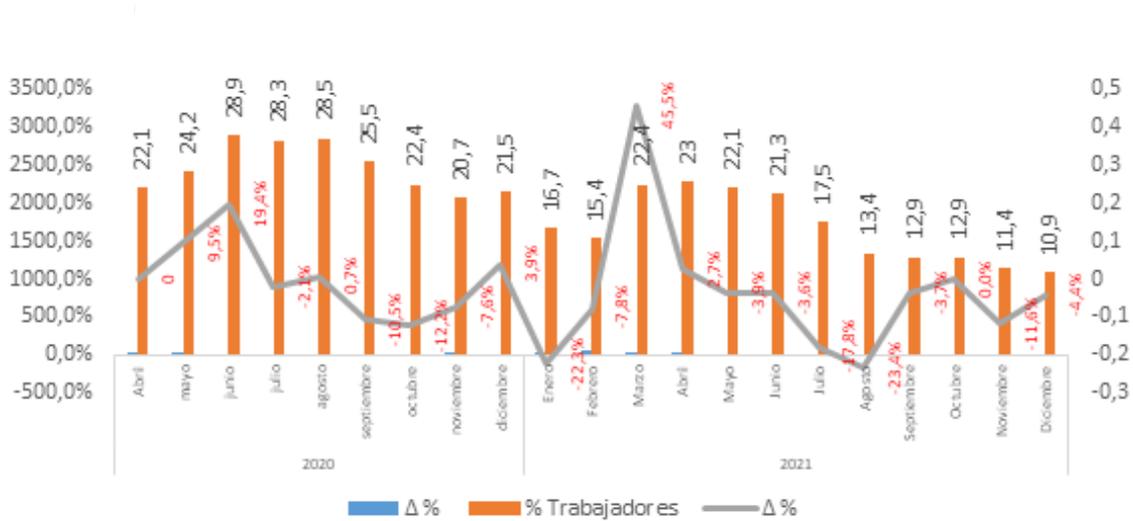
Tabla 4- Porcentaje (%) de empresas con teletrabajo distribuido por sectores

Sector Económico	Junio -2020	Promedio Anual 2020	Diciembre 2021	Promedio Anual 2021
Minería	29,3	23,5	5,3	7,6
Manufacturera	41,2	21,8	3,2	12,3
Electricidad y gas	74,9	73,7	54,1	62,9
Aguas y Gestión de desechos	8,9	6,7	5,2	5,6
Construcción	18,3	11,2	2,5	3,5
Comercio	36,5	31,2	20	30,3
Transporte y almacenamiento	28,3	28,8	12,4	22,0
Alojamiento y servicios de comida	1,6	4,8	3,2	4,2
Información y Comunicaciones	94,6	89,1	82,4	83,4
Actividades Financieras y de seguros	52,2	48,6	44,9	51,2
Actividades Inmobiliarias	43,2	35,7	8,1	17,2
Actividades profesionales y técnicas	62,8	47,9	18,3	30,7
Servicios Administrativos y de apoyo	7,5	9,3	3,1	5,7
Administración Pública	87,3	77,2	54,6	66,7
Enseñanza	99,7	88,8	2	37,0
Salud y Asistencia social	20	14,5	10,8	12,0
Actividades Artísticas y recreativas	45	40,0	12,3	23,2
Total	36,8	29,8	12,4	21,0

Fuente: elaboración propia, basada en datos del INE.

También es posible verificar que la modalidad durante 2020, fue utilizada por el 29,8% de las empresas y que, a medida que se transita a una normalidad, la tasa de aplicabilidad de la modalidad presenta una tendencia a la baja, estableciéndose que sólo el 12,4% (diciembre, 2021) de las empresas realizó labores a distancia o bajo la modalidad de teletrabajo.

Gráfico 6. Trabajadores en modalidad de teletrabajo y tasa de variación mensual (%)



Fuente: elaboración propia, basada en datos del INE.

Por su parte, el promedio anual de la aplicación de la modalidad durante 2021 alcanzó a un 16,6% de los trabajadores, esto es 6,1 puntos porcentuales menos que el promedio de 2020. Se observa también que la modalidad es utilizada prioritariamente por trabajadores de los sectores de Información y Comunicaciones (68,7%), Actividades Financieras (43,5%), Suministro de Electricidad y Gas (43,2%), Enseñanza (34,9%), Actividades Profesionales y Técnicas (27,2%) y de la Administración Pública (23,8%).

Tabla 5. Porcentaje (%) de teletrabajadores distribuidos por sectores

Sector Económico	Promedio Anual 2020	dic-21	Promedio Anual 2021
Información y Comunicaciones	60,3	63,3	68,7
Actividades Financieras y de seguros	51,0	34,2	43,5
Electricidad y gas	57,1	36,6	43,2
Enseñanza	74,0	11	34,9
Actividades profesionales y técnicas	36,4	18,4	27,2
Administración Pública	39,3	13,4	23,8
Actividades Inmobiliarias	33,8	11,8	19,5
Comercio	20,8	12,5	17,1
Actividades Artísticas y recreativas	31,0	7	15,4
Transporte y almacenamiento	17,8	5,5	10,4
Aguas y Gestión de desechos	10,6	9,3	9,5
Servicios Administrativos y de apoyo	9,7	7,5	8,3
Salud y Asistencia social	8,2	3,4	
Minería	8,2	3,6	4,3
Manufacturera	7,1	3,2	4,0
Construcción	4,6	0,8	1,7
Alojamiento y servicios de comida	6,5	0,9	1,3
Total	24,7	10,9	16,6

Fuente: elaboración propia, basada en datos del INE.

Al revisar la evidencia a nivel nacional, el trabajo remoto se aplica en Chile a partir de marzo 2020, con la llegada del Covid-19, y que el máximo nivel de teletrabajo para el país se vivió en junio 2020, alcanzando 28,9%, mientras que para el sector público esto fue en julio 2020, llegando al 47,6%, tras lo cual tuvo una progresiva reducción hasta diciembre 2021.

Gráfico 7. Trabajo remoto en Chile y administración pública. Periodo 2020-2021.

Fuente: INE. Encuesta de Empleo.

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia, la organización del trabajo y la fuerza laboral han estado profundamente influenciadas por variaciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas. Desde la era preindustrial, cuando el trabajo en el hogar era la práctica habitual y hasta la revolución industrial, que propició la concentración de la producción en centros urbanos, ha ocurrido una transformación significativa en las dinámicas laborales. La revolución de la información y el desarrollo de las tecnologías digitales han replanteado las formas de trabajo, dando lugar al teletrabajo, un concepto acuñado por Jack Nilles en la década de 1970. La pandemia por Covid-19 acentuó este fenómeno, convirtiéndolo en una estrategia esencial para la continuidad de las actividades comerciales y sociales, a pesar de las tensiones y desafíos que presentó. No obstante, la experiencia reciente subraya la urgencia de abordar cuestiones como la desconexión digital y la equidad en el acceso a esta modalidad, aspectos esenciales para su implementación eficaz y sostenible.

A pesar de la falta de un consenso sobre una definición universal del teletrabajo, diversas conceptualizaciones destacan su naturaleza como una modalidad laboral que permite a los empleados acceder a sus actividades desde ubicaciones remotas, gracias al uso de tecnolo-

gías de la información y la comunicación (TIC). Entre los elementos distintivos se encuentran la localización del trabajo, el uso de tecnología y la estructura organizativa y contractual con la empresa y se reconoce que factores interinstitucionales, económicos, sociales, políticos y demográficos juegan un papel crucial en la adopción y desarrollo de esta modalidad.

La literatura ha identificado diversas externalidades que explican la evolución del teletrabajo, así como han determinado diferentes perspectivas en el análisis del uso y conveniencia de aplicar esta modalidad. Por ejemplo, para los empresarios, el teletrabajo amplifica las opciones del mercado laboral, disminuye el ausentismo y mejora la retención y rotación del personal, lo cual se traduce en mayor productividad y calidad del trabajo. Desde psicología laboral, la autonomía que brinda el teletrabajo ofrece flexibilidad, el aislamiento generado puede afectar negativamente la interacción y limitar las oportunidades de crecimiento profesional. El teletrabajo se transforma en un desafío organizacional en tanto requiere se implementen cambios trascendentales, tanto en la integración de modelos como en los métodos de comunicación y evaluación del personal. Las organizaciones también enfrentan el desafío de conciliar los intereses de los gremios, asociaciones y sindicatos, que a menudo perciben el teletrabajo como una modalidad que precariza el

empleo y socava la solidaridad sindical, limitando las oportunidades de organización colectiva.

Las estadísticas sobre teletrabajo en Europa, Estados Unidos y Chile, reflejan que entre 2016 y 2019 el porcentaje de trabajadores en modalidad a distancia se mantenía estable, con variaciones interanuales que no superaban los 4 puntos porcentuales. No obstante, durante la pandemia en 2020 y 2021, el teletrabajo experimentó un aumento considerable, siendo Estados Unidos el país que registró el mayor incremento (23pp.). Durante el mismo periodo, la Unión Europea promedió un 12% y 13,4%, siendo Finlandia e Irlanda los países con las cifras más altas en 2020 (25,1%) y 2021 (32,0%). A su vez, Bulgaria y Rumania registraron los índices más bajos en 2020 (1,2%) y 2021 (2,4%), mientras que Chile mostró tasas de 21,5% y 10,9% en esos años, respectivamente.

Al ponderar por tamaño del sector público y la proporción de teletrabajadores se aprecia una correlación positiva, aunque carece de un fundamento causal claro. En ese año, Chile registró un promedio del 16,6% de trabajadores remotos, alcanzando un 10,9% a diciembre, niveles que resultan comparables con los de ciertos países de la Unión Europea, a pesar de que estos presentan un tamaño de aparato estatal superior. Al controlar por la variable de digitalización, los datos sugieren que no existe una correlación directa entre un mayor nivel digital y el uso del teletrabajo, evidenciado por casos de países como Dinamarca y España, que poseen altos índices de digitalización pero tasas relativamente bajas de teletrabajo. En tal contexto Chile en 2020, el país muestra un nivel del 21,5% de teletrabajo y un índice de digitalización de 0,41, similar al de Irlanda. No obstante, Irlanda presenta una mayor proporción de trabajadores en el sector público, lo que destaca ciertas diferencias en la estructura laboral entre ambos países.

En los últimos años, el escenario económico de Chile ha estado marcado por una notable desaceleración del crecimiento del producto interno bruto (PIB) y

una severa afectación en el mercado laboral debido a la pandemia de Covid-19. La fuerza laboral, compuesta por aproximadamente 9 millones de personas, enfrentó una crisis de desocupación que afectó a cerca de un millón, alcanzando tasas que superaron el 11%, con un pico del 13,1% entre mayo y junio de 2020. En respuesta a esta emergencia, se implementaron medidas de flexibilidad laboral, destacando el teletrabajo, que experimentó un uso intensivo durante los primeros meses de la pandemia. Al estabilizarse la situación, solo un 12,4% de las empresas continuaba aplicando esta modalidad en diciembre de 2021, una drástica caída respecto del 36,8% observado en junio de 2020. A lo largo de 2021, el promedio de trabajadores en teletrabajo fue del 16,6%, reflejando una tendencia a la baja que ha marcado el retorno gradual a la normalidad. Por último, el análisis comparativo sobre el teletrabajo revela claramente una dicotomía entre las percepciones idealizadas y la práctica real. Si bien presenta el potencial de transformación en la estructura laboral, su éxito depende crucialmente de la gestión efectiva, la implementación de políticas adecuadas y la superación de barreras culturales arraigadas, factores que determinan si se consolida como una realidad transformadora o permanece como un mero mito organizacional. Por ahora, un mito que puede ser la base para un proceso de cambio y modernización en las organizaciones y su relación con el trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baruch, Y.** (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-005X.00063>.
- Caillier, J. G.** (2013). Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note. *Canadian Public Administration*, 638-654.
- Dandalt, E.** (2021). Managers and telework in public sector organizations during a crisis. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1169-1182.
- Gajendran, R. y Harrison, D. A.** (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. Recuperado de: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>.
- Galinski, K. M.** (2014). National Study of Employers. Families and Work Institute. Recuperado de: <https://www.familiesandwork.org/research/workplace-research-national-study-of-employers>.
- Goodman, E.** (2013). Telecommuting: Is a Right for you and your business? *Journal of Property Management*, 78(4), 16-20.
- Harrington, S. y Ruppel, C.** (1999). Telecommuting: A Test of Trust, Competing Values, and Relative Advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223-239. Recuperado de: 10.1109/47.807960.
- Herschel, R. y Andrews, P. H.** (1973). Ethical Implications of Technological Advances on Business Communication. *The Journal of Business Communication*, 160-170.
- Huws, U.** (1993). Teleworking in Britain: a report to the Employment Department Research Series 18. Recuperado de: <https://www.econbiz.de/Record/teleworking-in-britain-a-report-to-the-employment-department-huws-ursula/10004313324>.
- Kurkland, N. y Bailey, D.** (1999). Telework: The advantage and challenges of workings here, there, anywhere, any time. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-67. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9).
- Mañas, M.; Muñoz, E. y Pecina, V.** (julio de 2021). Realidad organizacional y Teletrabajo. *International Journal of Social Work and Social Sciences*, (4).
- Matos, K. A.** (2014). National Study of Employers, 2014. Families and Work Institute. Recuperado de: <https://www.familiesandwork.org/research/workplace-research-national-study-of-employers>.
- Nemțeanu, M. D.** (2021). The Influence Of Teleworking On Performance And Employees' Counterproductive Behaviour. *Amfiteatru Economic*, tomo 23, (58), 601-619. Bucarest, Rumania. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/aes/amfecov23y2021i58p601.html>.
- Nilles, J. M.** (1998). *Strategies for Managing the Virtual Workforce*. Chapter 4 of Managing Telework. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Olson, M. A.** (1984). Working at home with computer: Work and Nonwork Issues. *Journal of Social Issues*, 97-112. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x>.
- Olson, M. H.** (1987). An Investigation Of The Impacts Of Remote Work Environments And Supporting Technology. USA: Department of Information Systems. NYU Stern School of Business. Centre for Digital Economy Research. Recuperado de: <https://archive.nyu.edu/handle/2451/14471>.

Mañas Rodríguez M. A.; Muñoz Alba, E. y Pecino Medina, V. (2012). Realidad Organizacional y Teletrabajo. *Comunitaria. Revista Internacional del Trabajo Social y Ciencias Sociales*, (4), 105-121. Recuperado de: <https://revistas.uned.es/index.php/comunitania/article/view/7130>.

Rubio, R. (mayo de 2010). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, (45), 119-134. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=50718-34022010000100008.

Sanchez, C.; Vela, L., Collazos, M. y Callao, M. (2021). Remote work and teleworking as a new work scenario implemented in public management: A literature review. *Turkist Journal of Computer and Mathematic Education*, 12(13), 1052-1060.

Sullivan, C. (2003). What's in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-005X.00118>.

Svidronová, M. M. (2016). Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration Review*, 14(2), 121-137.

Topi, H. (2004). Supporting Telework: Obstacles and Solutions. *Information Systems Management*, 21(3), 79-85. DOI: 10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82481.12.

Tustin, D. H. (2014). Telecommuting academics within an open distance education environment of South Africa: More content, productive, and healthy? *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 15(3), 185-214.

Vilcaromero-Ruiz, R. y Aldana-Zavala, J. y Colina-Ysca, F. (2022). Flexibilidad Laboral y Productividad en el Teletrabajo. *Revista Interciencia*, 47(9), 381-386. Recuperado de: https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/10/04_6896_Com_Colina_v47n9_6.pdf.

Waters, K. A. (2022). Teleworking: How Understanding Its History Will Benefit Institutions Today. *College and University*, 97(3), 65-70. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1362810>.

ANEXOS

Página 79.



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA
del Estado de Chile



EDICIONES UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA METROPOLITANA

ISSN (EN LÍNEA) 0719-0891

ISSN-L: 0718-3933