

Aprendiendo a trabajar confinados en el hogar: los efectos del trabajo remoto en el desempeño laboral durante la pandemia de Covid-19¹

Oscar Aliaga Rebolledo
Universidad de Santiago de Chile

Daniel Cofré Vega
Universidad Andrés Bello

Rolando Soto Belmar
Universidad Santiago de Chile

Resumen.

Las medidas de confinamiento y restricción de movilidad para la población, como consecuencia de la pandemia de Covid-19, forzaron a las empresas a implementar el “trabajo desde el hogar” (WFH), expandiéndolo hasta incorporar funciones que no pueden ser ejecutadas correctamente de forma remota. Las características del WFH cambiaron como resultado de las restricciones de movilidad, la incorporación de funciones administrativas y la rigidez de los horarios de oficina, configurándose la categoría emergente de “trabajo confinado en el hogar con flexibilidad limitada” (TCH). Por esta razón, nos cuestionamos acerca de su efecto sobre el desempeño y la productividad laboral. Las indagaciones realizadas señalan un proceso de aprendizaje que se ha consolidado y no mengua mayormente el desempeño laboral. No obstante, los efectos del TCH para el liderazgo, comunicación y cultura organizacional evidencian resultados ambivalentes, dependientes de las condiciones de base de la organización y del lugar donde se realiza el TCH. Buscamos discutir sobre el TCH, señalando riesgos en la motivación y el compromiso debido a la imposibilidad de decidir dónde, cómo y cuándo trabajar, sumado al enfoque de la gestión basada en tareas que a largo plazo merman la motivación, creatividad y el desempeño.

Palabras clave: Pandemia mundial de Covid-19, teletrabajo, desempeño laboral, aprendizaje organizacional, trabajo confinado en el hogar, gestión del desempeño.

Introducción.

A contar de marzo del 2020, la sociedad chilena comenzó a sentir los estragos que la pandemia de Covid-19 ya venía causando a escala mundial desde el mes de diciembre de 2019, cuando China reveló que un virus, hasta ~~ese~~ entonces desconocido, causaba problemas respiratorios graves en los ciudadanos de la localidad de Wuhan (Monasterio Blanco, 2021). En respuesta a los signos de la inminente crisis sanitaria que se avecinaba, el gobierno chileno decretó una serie de medidas para resguardar la salud de la población y evitar un aumento significativo de los contagios, que a esa fecha registraba 238 casos activos a nivel nacional. La tasa de contagios se mantendría estable hasta el mes de junio de 2020, cuando por vez primera se superó la barrera de los mil casos diarios; a contar de entonces solo seguiría aumentando hasta superar la barrera de nueve mil contagios diarios en abril de 2021 (Data UC, 2021). Como medidas de resguardo y control en respuesta a la pandemia, se decretaron los cierres de colegios y universidades, restricciones de funcionamiento de empresas y servicios considerados como no esenciales para la población, junto con medidas de cuarentenas y toques de queda para limitar la movilidad y los

¹ Este documento es la traducción al español del paper titulado “Learning to work while homebound – the effects of remote work on job performance during the Covid-19 Pandemic”, publicado en “Journal of Economics, Finance and Management Studies”, volume 4, issue 06, del mes de junio de 2021 [doi number: [10.47191/jefms/v4-i6-13](https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i6-13)]: <http://ijefm.co.in/v4i6/13.php>

desplazamientos de la población. Todas estas medidas se fueron adecuando, activando y desactivando en función de la evolución de los contagios a nivel nacional, plasmándose definitivamente en la denominada “estrategia gradual paso a paso” lanzada en agosto de 2020 (Gobierno de Chile, 2021).

El impacto de la situación descrita se percibió en todas las esferas de la sociedad chilena, a nivel económico, educacional, sanitario, de salud física y mental, con implicancia también en las organizaciones laborales, las que se vieron impedidas de realizar sus funciones de manera tradicional. Razón por la cual las empresas se vieron forzadas a implementar el trabajo desde el hogar (WFH), con la doble finalidad de mantener la continuidad de los negocios junto con resguardar la salud de los trabajadores (Conejo, 2020). Este hecho, gatillado por la externalidad de la pandemia mundial de Covid-19, significó una expansión del WFH como resultado de la incorporación de nuevos tipos de industrias y de nuevas funciones laborales (eminentemente administrativas), las que por vez primera se incorporaban a este tipo de acuerdo laboral. Cabe señalar que, hasta entonces, el WFH evidenciaba un aumento en su implementación por parte de las empresas en Chile, alcanzando aproximadamente el 72% (Randstad, 2020).

La expansión del WFH que se registró en el año 2020, aportó elementos que modifican las características tradicionales del trabajo remoto, teletrabajo y sus múltiples acepciones. Dichos elementos se relacionan con la rigidez del horario de trabajo de oficina, la rigidez del lugar donde se desempeñan las funciones (principalmente en el hogar, en concordancia con las medidas de resguardo decretadas por las autoridades) y la rigidez de las funciones que se realizan, con predominancia de las tareas administrativas, por sobre las funciones analíticas y con enfoque de gestión por objetivos. Estos elementos modifican la naturaleza misma del WFH, limitando las posibilidades del trabajador para elegir dónde, cómo y cuándo realizar el trabajo. Estudios recientes refieren las limitaciones transformadoras del WFH, proponiendo la categoría emergente de “trabajo confinado en el hogar con flexibilidad reducida” (TCH), para describir de mejor manera las características del fenómeno de expansión y rigidez del trabajo remoto en el contexto de pandemia mundial de covid-19 (Aliaga Rebolledo et al., 2021). Cabe señalar que el fenómeno de expansión del WFH no solo se registró a nivel local, sino que (al igual que la pandemia) se suscitó a nivel mundial (OIT, 2020a; Raišiene et al., 2020; Thulin et al., 2019a). En este contexto, las particularidades del WFH, se sumaron a las características propias de las restricciones de movilidad y las medidas de resguardo para evitar el contagio de la población.

En relación con el fenómeno en cuestión, en Chile la proporción de empresas que acostumbraba a incorporar alguna modalidad de trabajo remoto (más conocido localmente como teletrabajo), pasó de un 46% en el año 2019 a un 95% en el año 2020 (InvestChile, 2020). Esta situación sin precedentes en la historia laboral del país ha tenido consecuencias y ha generado cambios de toda índole, uno de ellos se ha visto reflejado en el efecto del TCH sobre el desempeño de los trabajadores. A nuestro parecer una materia relevante, puesto que implica que las organizaciones, en esta especie de ensayo forzado e improvisado del acuerdo laboral, tanto así como las personas que se ven implicadas en su ejercicio, puedan realizar evaluaciones concretas en base a estudios científicos que aporten luces sobre el fenómeno en cuestión, permitiéndoles identificar las particularidades del mismo y, junto con ello, implementar medidas para su mantención, ajuste y/o modificación permanente dentro de las formas de relacionamiento laboral de nuevo tipo y que, en apariencia, ~~que~~ llegaron para quedarse.

Por tales razones, hemos diseñado un estudio inductivo sobre los efectos que el trabajo confinado en el hogar tiene en el desempeño laboral de los trabajadores, específicamente dentro de una empresa del rubro logístico en Chile. Para ello, utilizamos el enfoque metodológico de la Teoría Fundamentada (método inductivo de carácter cualitativo), con la finalidad de conocer en profundidad qué es lo que ocurre con el fenómeno de interés dentro de la organización estudiada.

Para la recopilación de datos, diseñamos un cuestionario para realizar entrevistas en profundidad, el que se aplicó a 21 miembros de la organización. Dicho cuestionario constaba de 30 preguntas para indagar en los aspectos tecnológicos y de conectividad, en los aspectos organizacionales, de liderazgo y de comunicación, entre otros. La recopilación de los datos para el estudio reportó catorce horas de entrevistas grabadas, las cuales fueron transcritas en formato de texto MS Word, con la finalidad de ser analizadas mediante el sistema Atlas.ti. Siguiendo las etapas del proceso de análisis cualitativo elegido, se pasó desde la codificación inicial, la generación de grupos de códigos, redes de análisis y categorías conceptuales, hasta el desarrollo de una teoría fundamentada que explica el fenómeno en particular y arroja luces sobre las características esenciales de éste. Puesto que, como se acaba de señalar, se llevó a cabo una investigación con miembros de una única empresa, este estudio no pretende generalizar resultados acerca del fenómeno a nivel nacional, sino más bien arrojar luces sobre lo que está ocurriendo a nivel específico para ser contrastado con otras investigaciones con la finalidad de generar conocimientos más amplios y acabados sobre el tema.

Estado del arte sobre el Teletrabajo y sus efectos en el desempeño laboral.

En términos de sintaxis y etimología, la palabra “Teletrabajo” se constituye del sustantivo “trabajo” que deriva de la palabra latina “tripaliare”, la cual se refiere al desarrollo de una acción que requiere esfuerzo físico o mental de forma constante. Además, se agrega el prefijo de origen griego “tele”, “distante”, “lejano” o “remoto” (Lozada Elizalde, 2016, p. 9). Ampliando los fundamentos de su significado original, el concepto se refiere principalmente a la realización de un esfuerzo prolongado, eminentemente intelectual, el cual se ejecuta de forma remota mediante las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y relacionado principalmente con labores remuneradas por un tercero (OIT, 2020b). En cuanto a la noción de “Teletrabajo” o “Trabajo a Distancia” (uno de los múltiples conceptos utilizados para referirse al fenómeno), sus orígenes se remontan a 1970 en Estados Unidos, período en el que se desató la crisis del petróleo, obligando a las empresas y al gobierno a incorporar medidas paliativas para hacer frente a las complicaciones que devinieron, tanto a nivel económico como social, producto de la escasez de combustibles fósiles (UNED, n.d.). Con la finalidad de asegurar la continuidad de los negocios y las operaciones, algunas empresas incorporaron la opción de realizar trabajos a distancia, especialmente para aquellos trabajadores cuyas funciones fueran apropiadas (trabajos intelectuales) y poseyeran los recursos tecnológicos y las competencias digitales para ello; como resultado de estas medidas, se obtuvieron beneficios en término de eficiencia producto de la disminución de los tiempos de traslado. Dichas medidas apuntaban a que los empleados desarrollaran sus funciones desde sus lugares de residencia (*work from home*), así también como desde las instalaciones de la empresa que se encontraran más cercanas a su domicilio (*telecommuting*), no siendo necesariamente el lugar habitual de trabajo (Chávez, 2020, p. 2).

A continuación presentamos una síntesis de investigaciones que hacen mención al efecto del WFH en el desempeño laboral, en sus diferentes dimensiones y presentando los resultados que dan cuenta del paradigma del Teletrabajo y sus consecuencias ambivalentes. Para llevar a cabo esta revisión del “estado del arte” en la materia, nos enfocamos en aquellas publicaciones científicas que presentan los resultados de investigaciones cuyas palabras claves se relacionen con “*Work from Home*”, “*WFH*”, “Trabajo desde el Hogar”, “Trabajo remoto desde el hogar” y “Teletrabajo”. Todas estas palabras claves se combinaron con palabras tales como “Desempeño”, “Desempeño Laboral”, “*Performance*”, “*Productivity*” y “*Job Productivity*”. Las publicaciones científicas que coinciden con la búsqueda de palabras claves, en sus diferentes combinaciones, fueron rastreadas en una temporalidad amplia que incluye tanto el período pre pandemia, desde el año 2000 en adelante, y también durante la pandemia de Covid-19 (2019 y 2020). Con esta finalidad, las búsquedas fueron realizadas en diferentes plataformas digitales que compilan y difunden información de publicaciones científicas, tales como Research.net, Google Scholars, Academia.edu y Scielo.

Efectos positivos.

La literatura especializada señala múltiples efectos positivos derivados de la experiencia del WFH, los cuales no solo impactan en el desempeño y la productividad laboral, sino que también en dimensiones micro, meso y macro. Entre los efectos positivos anunciados se contemplan: 1) mejora del desempeño laboral y productividad; 2) aumento de la satisfacción laboral; 3) aumento de la creatividad laboral; 4) incremento de la seguridad de los trabajadores; 5) mantención de los negocios en tiempos de crisis; 6) aporte al equilibrio trabajo/vida personal y/o familiar; 7) fomento del desarrollo de habilidades digitales, y 8) aumento de beneficios comunitarios.

Los ocho efectos positivos señalados por las investigaciones, a su vez, se relacionan con una serie de variables intervinientes que posibilitan cada resultado que es consecuencia del WFH. Entre las principales variables se mencionan: 1) características, habilidades y competencias personales de los teletrabajadores, tales como la organización del tiempo, disciplina, auto motivación y el trabajo por objetivos (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Bosua et al., 2013; Dima et al., 2019; Nakrošienė et al., 2019; Vega et al., 2015; Vyas & Butakhieo, 2020). 2) Gestión del desempeño por objetivos o resultados (Bosua et al., 2013; Saputra et al., 2020). 3) Factores y soportes tecnológicos apropiados (TICs y TI) (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Bosua et al., 2013). 4) Características de la organización (cultura en base a la confianza) (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Dima et al., 2019). 5) Características del lugar de trabajo en el hogar (aspectos materiales) (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Nakrošienė et al., 2019; Vyas & Butakhieo, 2020). 6) Menor interferencia debido a la disminución del tiempo para comunicarse con los compañeros (Nakrošienė et al., 2019). 7) Estilos efectivos de Liderazgo Remoto/Digital (Dima et al., 2019; Saputra et al., 2020). 8) Características del grupo familiar (FIW & WIF) (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Vyas & Butakhieo, 2020). 9) Factores del trabajo (diseño) (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Las variables intervinientes referidas están determinadas por los “factores de base” del teletrabajo (Nicholson & Baruch, 1997). Particularmente, en el caso de las investigaciones que señalan hallazgos positivos en los efectos del WFH sobre el desempeño laboral, se mencionan de forma predominante las “características y competencias personales”, siendo referida por seis de las siete investigaciones revisadas (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Bosua et al., 2013; Dima et al., 2019; Nakrošienė et al., 2019; Vega et al., 2015; Vyas & Butakhieo, 2020). En segundo lugar se encuentran los factores relacionados con las “características organizacionales” mencionadas por cuatro de esas investigaciones (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Bosua et al., 2013; Dima et al., 2019; Saputra et al., 2020). Los factores relativos al “grupo familiar y condiciones del hogar que impactan en el WFH”, aparecen referidos en tres investigaciones (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Nakrošienė et al., 2019; Vyas & Butakhieo, 2020). Por último, los factores asociados a la “infraestructura tecnológica (TICs)” y las “características del trabajo y su afinidad con el WFH” son mencionados solamente en dos y en una investigación respectivamente (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Bosua et al., 2013). La baja referencia de estos últimos factores responde principalmente a que durante el período de Pandemia Mundial de Covid-19, las condiciones relacionadas con las TICs y también con las características del trabajo que se realiza de forma remota, se encuentran correctamente incorporadas para la funcionalidad del WFH, ya sea porque actualmente las TICs han presentado un amplio desarrollo y penetración en los hogares y las empresas, y también se asume que las características de los trabajos que se realizan de forma remota, en alguna medida se encuentran ajustadas con las características tradicionales del trabajo remoto. No obstante, anteriormente hemos referido que la expansión del WFH y la incorporación de trabajadores de tipo administrativo que realizan sus funciones en un horario fijo de oficina, son una de las razones del cambio en la naturaleza de éste que lo convierte en TCH.

Efectos negativos.

Las investigaciones recientes reportan mayor cantidad de efectos negativos del WFH (nueve) en relación a los efectos positivos (ocho), tanto en relación con el desempeño y la productividad laboral, así también como en diferentes dimensiones individuales, organizacionales y comunitarias. Las principales consecuencias negativas son: 1) afecta la calidad de vida y el bienestar de los teletrabajadores; 2) impacto emocional: soledad, irritabilidad, preocupación y culpa; 3) disminución del desempeño y la productividad laboral; 4) genera efectos psicológicos negativos: fatiga mental y sobrecarga laboral; 5) provoca interferencias familia-trabajo (FIW); 6) provoca interferencia trabajo-familia (WIF); 7) disminución de la creatividad y la iniciativa por intromisión excesiva del supervisor (liderazgo remoto/digital); 8) disminución de la sostenibilidad social como consecuencia de los efectos negativos en las personas y en el grupo familiar, y 9) afecta el equilibrio entre el trabajo y vida personal (calidad de vida).

Los efectos negativos mencionados se relacionan con una serie de variables intervinientes que determinan los resultados a nivel micro, meso y macro. Entre ellas se distinguen: 1) Gestión del tiempo (Thulin et al., 2019a). 2) Falta de apoyo laboral (Mann & Holdsworth, 2003). 3) Multiplicidad de roles durante el teletrabajo (Bhattacharya & Mittal, 2020; Solís, 2017). 4) Liderazgo digital/remoto (Singh et al., 2017; Solís, 2017). 5) Factores psicosociales producto del aislamiento (Venegas Tresierra & Leyva Pozo, 2020a). 6) Difuminación de los límites entre trabajo y vida personal (Bhattacharya & Mittal, 2020; Mann & Holdsworth, 2003). 7) Mayor esfuerzo y sobrecarga laboral (Mann & Holdsworth, 2003; Thulin et al., 2019b). y 8) Problemas de comunicación organizacional (Singh et al., 2017).

Al indagar acerca de los “factores de base” del WFH que están presentes en los resultados de las investigaciones analizadas, nos encontramos con una predominancia del “grupo familiar y condiciones del hogar que impactan en el WFH”, estando presente en los análisis propuestos por cinco investigaciones (Bhattacharya & Mittal, 2020; Mann & Holdsworth, 2003; Solís, 2017; Thulin et al., 2019b; Venegas Tresierra & Leyva Pozo, 2020a). Otro factor de base relevante en este tipo de investigaciones se relaciona con las “características del trabajo y su afinidad con el WFH”, siendo mencionado por cuatro investigaciones (Bhattacharya & Mittal, 2020; Mann & Holdsworth, 2003; Thulin et al., 2019b; Venegas Tresierra & Leyva Pozo, 2020a). También existe una alta predominancia de los factores de base relacionados con las “características organizacionales que propician el WFH (cultura, estructura y gestión de resultados)”, siendo anunciado por tres investigaciones (Mann & Holdsworth, 2003; Singh et al., 2017; Solís, 2017). En último nivel se encuentra el factor de base relacionado con las “características y competencias personales”, siendo referido por solo dos investigaciones (Thulin et al., 2019b; Venegas Tresierra & Leyva Pozo, 2020a).

Nos parece peculiar el hecho de que en ninguna de las investigaciones que hemos analizado referente a los efectos negativos del WFH en el desempeño laboral, se mencionen los factores de base asociados con la “infraestructura tecnológica (TICs)”. Por esta razón, señalamos que esta dimensión es propicia para realizar investigación en la materia, puesto que no se encuentra mayormente analizada en referencia a los efectos negativos que puede provocar en el WFH y en el desempeño laboral, a pesar de que la literatura especializada es enfática en mencionar que las TICs son indispensables para el ejercicio de las funciones laborales de forma remota. Al respecto, se infiere que el factor de las TICs no aparece mencionado en las investigaciones puesto que es la condición esencial para el trabajo remoto, por lo tanto las investigaciones parten del supuesto de que si existe trabajo a distancia, es porque las TICs se encuentran operativas y correctamente incorporadas. A pesar de ello, el fenómeno de expansión acelerado y forzado del trabajo a distancia durante la época del covid-19 en Chile, implica también que existan organizaciones y

personas que no tienen efectivamente desarrollado y/o incorporado el ámbito tecnológico, afectando el resultado del trabajo a distancia medido en desempeño y productividad laboral.

A modo de síntesis de la revisión y discusión de los resultados de investigaciones que hacen mención, entre otros, a los efectos del trabajo remoto en el desempeño laboral, queda en evidencia que las consecuencias del WFH generan efectos ambivalentes, reportándose resultados tanto positivos como negativos en las mismas variables y dimensiones de las personas, el trabajo y su entorno. Este fenómeno es consecuencia de la manera en que los factores de base están presentes y se conjugan para cada caso. Por lo cual, es posible señalar que existe una ambigüedad o paradoja de los efectos del WFH tanto en el desempeño laboral como en otras dimensiones del qué hacer laboral y su impacto individual y comunitario.

Preguntas y objetivos de investigación.

En virtud de lo señalado anteriormente, nuestra inquietud con relación al TCH y su impacto sobre el desempeño laboral, la hemos planteado en función de la siguiente pregunta de investigación:

¿El TCH ha impactado en el desempeño y el cumplimiento de los objetivos del cargo de los trabajadores que han participado de esta modalidad dentro de la organización estudiada?

En función de la pregunta de investigación planteada, nuestro objetivo principal es comprender y explicar el impacto del TCH en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización estudiada.

Del objetivo principal se desprenden dos objetivos específicos relacionados con:

- 1) Conocer el impacto del TCH en el cumplimiento de los objetivos del cargo que desempeñan los trabajadores que realizaron y/o aún realizan este tipo de acuerdo laboral.
- 2) Explicar el impacto del TCH para el cumplimiento de los objetivos del cargo que desempeñan los trabajadores que realizaron y/o aún realizan este tipo de acuerdo laboral.

Método de Investigación.

Por la naturaleza de nuestra inquietud, planteamos una investigación con diseño no experimental (sin manipulación de datos y observando el fenómeno en lugar donde ocurre), de carácter transeccional (observación del fenómeno en un espacio de tiempo determinado) de tipo exploratoria y descriptiva (Hernández Sampieri et al., 2014). Para conocer el fenómeno del TCH y su efecto en el desempeño de los trabajadores de una empresa de la industria logística de Chile, utilizamos el método inductivo de carácter cualitativo denominado “Teoría Fundamentada” (TF, en adelante), con la finalidad de generar un modelo explicativo de la conducta humana que se apoye principalmente en los datos recopilados en el lugar donde ocurren los hechos (Aigner, 2012). Laperriere (1997) precisa que el objetivo de la TF no es producir una representación exhaustiva de un fenómeno, sino elaborar una teoría pertinente que le concierne (Raymond, 2005), también denominada teoría sustantiva (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 473). La TF involucra la identificación progresiva e integración de categorías de significados desde los datos. A la vez, es el proceso de identificación de categorías e integración de datos (como método) y su producto como una teoría particular. La TF como método nos proporciona guías acerca del cómo identificar categorías, cómo hacer vínculos entre categorías y cómo establecer relaciones entre ellas. La TF como teoría es el producto final de este proceso que genera un marco conceptual simplificado que explica lo que ocurre en relación con el fenómeno estudiado (Willing, 2013, p. 70).

La empresa que utilizamos para la investigación es una empresa chilena del rubro logístico, la cual tiene la particularidad de haber implementado por primera vez la modalidad de trabajo desde

el hogar impelida por la pandemia mundial de Covid-19, comenzando con dicha modalidad en marzo de 2019.

Cuando se utiliza la TF como método de investigación, los investigadores no inician el proyecto con una teoría preconcebida a menos que su propósito sea complementar, profundizar y/o ampliar una teoría existente. Más bien, las indagaciones comienzan con un área específica de estudio, emergiendo la teoría a partir de los datos. Se asume que la teoría (parcial, restringida) así derivada está más próxima a la situación o al fenómeno estudiado que la teoría tradicional no fundamentada. Puesto que la TF se sustenta en los datos recabados, es más probable que genere nuevos conocimientos, aumente la comprensión del fenómeno de interés y proporcione una guía significativa para la acción (Strauss & Corbin, 2002, pp. 21–22). En palabras de estos mismos autores: “Teorizar es el acto de construir [...] a partir de los datos, un esquema explicativo que de manera sistemática integre varios conceptos por medio de oraciones que indiquen las relaciones. Una teoría permite más que comprender algo o pintar un cuadro vívido. Da oportunidad a los usuarios de explicar y predecir acontecimientos, con lo cual se proporcionan guías para la acción” (Strauss & Corbin, 2002, p. 36).

- **Muestra y recolección de datos:** la muestra utilizada para la investigación corresponde a veintidós trabajadores que forman parte de la organización indagada, quienes realizan múltiples funciones tanto administrativas, como analíticas, de supervisión o jefatura, y también de gerencia y dirección. Todas las personas que participaron de las indagaciones se encontraban realizando trabajo a distancia al momento de ser entrevistadas. La duración de las entrevistas varió en su extensión entre treinta minutos y una hora aproximadamente cada una. El criterio para seleccionar a los participantes de las entrevistas se basó en la variabilidad de las funciones y los cargos que desempeñan las personas que se encontraban realizando trabajo a distancia al momento de la investigación. Cabe señalar que este criterio no busca representatividad de la muestra en un sentido estadístico, sino más bien como una muestra estructural y también de saturación de la muestra. Es decir, realizar entrevistas en profundidad a los trabajadores de distintas funciones y niveles jerárquicos dentro de la organización, hasta el punto en el cual los entrevistados no aportan información nueva o sustancial para ser profundizada y continuar con más indagaciones.

El período durante el cual se llevó a cabo la investigación, junto con la recopilación de datos, se extendió entre los meses de diciembre de 2020 y marzo de 2021. Para llevar a cabo las entrevistas, previo a ser concertadas con cada participante, y habiéndoles enviado el documento de consentimiento informado sobre la implicancia de participar en el estudio y aclarando el alcance de ésta, aplicamos una batería de treinta preguntas para indagar en los aspectos tecnológicos y de conectividad, en los aspectos organizacionales, de liderazgo y de comunicación, entre otros. Las entrevistas se realizaron a través de TICs como Zoom y Google Meet, en función de la disponibilidad de cada entrevistado. El proceso de recopilación de datos reportó catorce horas de audio y video, las cuales fueron íntegramente transcritas a formato de texto MS Word mediante el servicio de transcripción de Sonix.ai. Una vez completada la transcripción de las entrevistas, se procedió a efectuar el análisis cualitativo de la información mediante el sistema Atlas.ti (novena versión).

- **Procedimientos de análisis:** una vez que se efectuaron las primeras entrevistas grabadas y se transcribieron a texto, procedimos con el análisis de la data mediante el proceso de codificación inicial, el cual se fue ampliando en la medida que aumentaba la cantidad de información recopilada. En esta fase inicial, pudimos afinar aun más el cuestionario base para lograr recabar mayores antecedentes relacionados con las interpretaciones conceptuales que surgieron de esta primera etapa. A medida que el proceso de codificación se fue ampliando, a través de la revisión de toda la data y la re-codificación de las primeras entrevistas, y junto con ello el análisis otorgaba mayor claridad y nivel

mayor de comprensión del fenómeno, se desarrollaron un total de 144 códigos (entre códigos *in vivo* y códigos aplicados por los investigadores).

En una etapa avanzada del análisis, que como varias etapas del proceso de análisis cualitativo, implicó transitar entre la codificación, el análisis, la interpretación y la recodificación de los datos, desarrollamos siete memos con información interpretativa proveniente del trabajo con la data y las preguntas que surgían del proceso. Estos memos eran heterogéneos, algunos en forma de nuevas preguntas, otros relacionados con las características teóricas en base al proceso de reflexión y ampliación de la comprensión del fenómeno. La información de los memos sirvió para realizar mayores indagaciones y también para aportar contenido y propiedades a las categorías conceptuales que surgieron en las transiciones del análisis realizado durante las etapas iniciales del proceso.

Habiendo alcanzado un grado mayor de claridad sobre los datos y la interrelación de los códigos, se procedió a agruparlos en función de sus características. Posteriormente, aplicamos un análisis a los conjuntos de códigos que fueron agrupados en función de las características y correlaciones de cada uno de ellos, los cuales dieron cuenta de una dimensión mayor y a la vez más profunda del fenómeno de estudio, conformando nueve categorías conceptuales que fueron reforzadas en virtud del re-análisis de la data y también de la agregación de nuevas preguntas e indagaciones para el muestreo teórico, con la finalidad de completar las propiedades de cada categoría en virtud de la información proporcionada por los participantes, generándose la saturación de la muestra.

En la etapa final del proceso de análisis e interpretación de los datos, conducente al desarrollo de una teoría sustantiva, utilizamos la generación de redes de los códigos de cada categoría, para entender sus características y propiedades individuales, así también la interrelación del conjunto de categorías conceptuales, dando forma al resultado final de la TF, que permite comprender y explicar el fenómeno estudiado.

Resultados.

Como resultado del proceso de análisis, desarrollamos una teoría sustantiva o teoría fundamentada (TF) que explica el fenómeno estudiado. La TF se conforma de nueve categorías o dimensiones conceptuales interrelacionadas que se presentan en un esquema de red que permite comprender y explicar el fenómeno del TCH y su impacto en el desempeño laboral. A continuación, presentaremos la TF resultante y revisaremos cada una de las dimensiones conceptuales que la componen, refiriendo sus principales propiedades y características.

1. Aprendiendo a navegar el teletrabajo.

La categoría central de la TF desarrollada, se relaciona con la dimensión que denominamos **“aprendiendo a navegar el teletrabajo”**, la cual deriva de un código *in vivo* hallado durante el proceso de análisis e interpretación de los datos:

“[...] aprendiendo como lo podíamos ir navegando porque en el fondo, con que tú le digas como jefatura: oye, trata de desconectarte hoy más temprano porque eh trabajaste ayer hasta que no sé qué hora, te ví mandar un mail a esta hora. Finalmente, uno no lo puede obligar. Finalmente, depende de cada uno. Pero ahí vai jugando con la priorización de los temas” (entrevista n° 1).

Esta categoría se encuentra íntimamente relacionada con la naturaleza de expansión del teletrabajo y la situación imperante de pandemia mundial de covid-19 que forzó a la organización investigada a implementar el WFH por vez primera, experiencia pionera tanto para la empresa como para la mayoría de sus trabajadores. A continuación, referiremos algunos de los códigos que la conforman:

Primera experiencia de teletrabajo: *“[...]es la primera experiencia que tengo de teletrabajo. Sí, si yo estoy desde marzo acá en la casa ya” (entrevista n° 12).*

“No, no, no, no. Yo nunca trabajé en mi casa. Soy medio inquieto ahí, siempre me gusta salir así que, tú comprenderás una persona que está... yo soy Generación X, así que nos gusta, nos gusta esta rutina de salir a la calle [...]” (entrevista n° 15).

La modalidad de WFH, al ser una experiencia novedosa y sin antecedentes dentro la organización laboral, derivó en situaciones de improvisación durante el proceso de adaptación a la nueva forma de trabajo:

Improvisación al inicio del teletrabajo: *“No, no, no, no, no, no, yo no tengo mayor recuerdo que se nos haya dicho esto, o sea por lo menos a mí que me hayan bajado comunicacionalmente de esto se trata el teletrabajo”* (entrevista n° 1).

Adaptación al teletrabajo: *“Bueno, la definición ha mutado harto desde marzo del año pasado. Al principio era algo bien ambiguo, bien complejo de entender y de llevar. Hoy día, para mí el teletrabajo es una herramienta. Que acomoda perfectamente con las labores que nosotros cumplimos. Al menos hasta el día de hoy”* (entrevista n° 17).

Con el pasar del tiempo, y a medida que la pandemia se agudizaba en Chile, paulatinamente se llegó a un estado de adaptación al TCH, en base al aprendizaje adquirido que permitió la creación de nuevos hábitos de trabajo, desarrollo de competencias de autogestión y manejo del tiempo por parte de los miembros de la organización, todo lo cual derivó en el convencimiento de que “¿era posible trabajar desde la casa!” (código in vivo):

Aprendizajes: *“Nos tuvimos que adaptar a los encierros por cuarentena, tuvimos que adaptarnos a dejar de ir a la oficina. Tuvimos que adaptarnos a lo mismo. Teletrabajo. Creo que ese es uno de los principales aprendizajes, aprendizaje tiene la capacidad de adaptarse rápidamente”* (entrevista n° 21).

Creando el hábito del teletrabajo: *“Porque dentro de este ordenamiento que uno va haciendo, creando el hábito, también te ayudaba a ordenarte que en ese horario no ibas a tener al menos reuniones. Y si tenías era porque tú accedía finalmente”* (entrevista n° 1).

¿Era posible trabajar desde la casa!: *“[...] hago un cronograma de cuánto debería demorarme en esto. En relación a eso trabajo porque digo ¡ya, si en descargar data me demoro 4 horas, voy a estar 4 horas fijas sí o sí pegado en el PC! Pero sí puedo ver que tengo un tope de tiempo más corto o más largo ahí, lo voy manejando yo, va a depender también de la realidad, de cómo estoy viendo el momento”* (entrevista n° 2).

“hoy día ya, ya demostramos que puede que funcionamos. Entonces ¿podríamos volver atrás? Creo que no, no hace falta” (entrevista n° 13).

En síntesis, la categoría denominada “aprendiendo a navegar el teletrabajo” resulta fundamental dentro del fenómeno investigado, puesto que permite comprender las características de novedad, adaptación, aprendizaje, creación de hábitos de trabajo, autogestión, manejo del tiempo y, finalmente, el convencimiento de que sí era posible realizar trabajo a distancia.

2. Aprendizaje organizacional.

Esta dimensión teórica se asocia con la categoría central “aprendiendo a navegar el teletrabajo”, en la medida en que es la síntesis del proceso completo que vivió la organización, al enfrentarse a la incertidumbre propia de la pandemia y los efectos del TCH, lo que llevó al convencimiento de que era posible trabajar desde el hogar. En relación con esto, entendemos el aprendizaje organizacional como la modificación del comportamiento de una organización a partir de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas aportados por sus miembros (Chiavenato, 2009, p. 488). A continuación, veremos sus principales códigos:

Incertidumbre propia de la pandemia: *“Siento que esos fueron los más importante, tener la incertidumbre propia de la pandemia. El espacio físico para poder poder separar las cosas y mentalmente también separar el mundo laboral de tu casa, de tu hogar. Eso, esos tres puntos creo que son lo más importante, no recuerdo ningún otro hasta el momento.”*

¿Cómo aprendí a hacerlo? Yo creo que el mismo cuerpo te va ayudando, el organismo te va diciendo parece que no lo estás haciendo bien” (entrevista n° 17).

Trabajo confinado en el hogar (TCH): “[...] cuando estaba el tema de pandemia, así como más fuerte, que fueron los meses como de mayo, junio, julio, eh que no se podía hacer mucho más allá que estar guardados y encerrados. Nos pasaba mucho esto, que el tema aburrimiento y el tema de no tener nada más que hacer que quedarte en tu casa, nos llevaba a pasar muchas horas enfocados en el trabajo, que era lo único que teníamos como obligatorio por hacer” (entrevista n° 2).

Las propiedades antes citadas, en primera instancia, son causa del surgimiento de una percepción sobre el teletrabajo específica, que estará determinada por los efectos negativos de la pandemia y el TCH. En relación con la cultura organizacional, la cual entendemos como las presunciones y creencias que han demostrado ser la respuesta apropiada a los problemas de subsistencia de la organización, tanto en su medio externo como en su integración interna (Schein, 1988, pp. 23–24). En la organización estudiada responde al modelo clásico del trabajo presencial y el cumplimiento de las jornadas laborales. Durante el proceso de adaptación, se conforma la cultura de teletrabajo, como resultado del aprendizaje exitoso y la incorporación de nuevas formas de actuar y responder a las complicaciones de la pandemia, lo cual derivó en una percepción positiva sobre el teletrabajo:

Percepción sobre el teletrabajo: “Bueno, no sé si te mencioné anteriormente, pero yo [...] lo pasé mal acá encerrada. Me levantaba trabajando, me acostaba trabajando. No pude desarrollar como la separación entre el trabajo y la vida familiar. Me costó un montón y, de hecho, hasta el día de hoy todavía me cuesta” (entrevista n° 3).

“en una primera instancia obviamente esto provocó un trastorno, pero después ya por un par de semanas, después ya la tercera o cuarta semana ya como que agarras un poco el ritmo ya y te empiezas ya a acostumbrar que estás en esta vía trabajando y que ha sido muy bueno, porque igual me ha permitido igual. Si bien no presencialmente, pero mantengo el mismo nivel de comunicación o incluso mayor con las personas encargadas que me toca trabajar” (entrevista n° 4).

Cultura organizacional: “Yo desde que llegué acá por lo menos no es mucho lo que llevo, pero por lo menos siempre se ha trabajado así, directamente con ellos. Entonces es una costumbre que ellos también tienen. Imagínate un día para otro decirle que ya no están las personas de recursos humanos para responder dudas, inquietudes o muchas veces varios de ellos se acercan solamente a conversar y a contarte un poco de su vida, o sea, no sé de contarte que fueron abuelo, que fueron papá o que salieron de vacaciones. De repente ese lado es súper bueno para una organización. Porque no en todas, en todas las organizaciones se da y es lo que de repente mantiene conforme también al colaborador, al cliente interno en este caso” (entrevista n° 7).

Una cultura de teletrabajo: “para no tener como este, este cambio de hábito muy, muy, muy fuerte. Los horarios, el espacio y eh y una cultura de teletrabajo. También ésta es una empresa finalmente de reuniones, no en general esta empresa es de reuniones eh. Y si a menos que sea una empresa cien por ciento, hay que tener también una cultura de cómo organizar las reuniones, que algunos van a estar presencial y los otros físicos [se refiere a un grupo presencial y otro remoto]” (entrevista n° 1).

Al profundizar en la dimensión del aprendizaje organizacional, particularmente en el fenómeno de la cultura de teletrabajo, notamos que la organización transitó desde una postura contraria al trabajo a distancia, reflejada en hacer bromas hacia las personas en modalidad de teletrabajo, lo que produjo en los miembros que se encontraban realizando trabajo a distancia, la percepción de “sentirse perseguidos”. A nuestro juicio, esta situación está vinculada con la cultura organizacional centrada en el trabajo presencial (en base al cumplimiento de horarios y tareas):

Hacer bromas hacia las personas en teletrabajo: “Entonces de mis pares, por decirlo así, o de mis compañeros, mi relación directa, todos estaban físicamente trabajando. Yo

era la única que no, que estaba en teletrabajo yo y en el fondo a Jesús [se refiere a un compañero de trabajo], que Jesús iba y venía en el fondo y eso sí era la talla [concepto para referirse a broma o burla] constante que tú los llamaba por trabajo, me decían o me llamaban y yo no les contestaba. Porque estaba en alguna... Me decían: ¿estaba durmiendo? ¿Está con pijamas?, ¿no se ha bañado?” (entrevista n° 1).

Sentirse perseguido: *“Entrevistador: Me parece súper interesante el cómo ocupas la expresión “uno se persigue”. Cuando tú mencionas eso, ¿te refieres a poder demostrar que estás trabajando, sientes que podría haber por parte de no sé, de la jefatura de la empresa alguna interpretación de que no está siendo, bueno, si el tiempo no está siendo utilizado para completar la labor en la casa? ¿Te refieres a eso?”*

Entrevistado: Es eso lo que uno piensa, claro. Eso de que a lo mejor se piensa, a lo mejor de esta persona, en realidad ya está recostado, recostado y está conectado de vez en cuando. Pero eso es más que nada. Por eso uno trata estar acá conectado ¿no? Obviamente cien por ciento centrado, sin que nadie de repente no sepa nada” (entrevista n° 4).

Con el paso del tiempo y como respuesta a las dificultades que afrontaba la organización con la pandemia y los efectos del TCH, se fue desarrollando mayor eficiencia en el desempeño de las funciones, el uso del tiempo y la disponibilidad de los espacios físicos adecuados para el trabajo a distancia desde el hogar, que se traducen en una mejor organización del trabajo. A ello se le suma un elemento clave dentro de la organización, el aprender a “ponerse en el lugar del otro”, que da cuenta de un cambio en el imaginario de las personas:

Eficiencia y organización del trabajo: *“Entrevistada: No, hay que ser más eficiente porque que es rápido. Aparte, compatibilizar el tema de que mi hija igual no se vea desatendida, entonces ¡pura eficiencia! desde las ocho de la mañana hasta las dos y media cuando estoy con mi guagua! [la entrevistada se ríe de la afirmación que realiza, reaccionando a sus propias palabras] ¡Eficiencia, eficiencia!, jajajajaja, porque si no se descuadra todo. Ella almuerza tarde, yo no termino. A veces me ha pasado que son un cuarto pa’ las tres y yo estoy conectada todavía terminado, entonces... [interrumpe el entrevistador].*

Entrevistador: Sí. Entonces, como se desarrolla una pauta y un horario específico. Tienes que lograr que las cosas... [interrumpe la entrevistada]

Entrevistada: ¡Que todo me calce!

Entrevistador: Claro.

Entrevistada: Sí po, todo me tiene que calzar para poder terminar” (entrevista n° 12).

Ponerse en el lugar del otro: *“Yo creo que más que soluciones, yo creo que hay entendimiento y se ponen en tu lugar, decir: oye, sabí que claro en el centro de distribución de repente teníamos problemas con tema de conectividad, ¿cómo no va a haber problemas con conectividad en el internet de la casa, el tema de la luz?” (entrevista n° 6).*

En definitiva, el aprendizaje organizacional queda demostrado a través del proceso de transición y/o adaptación experimentada por los trabajadores, quienes vivieron las etapas críticas de la incertidumbre y los efectos del TCH, lo cual implicó una percepción negativa sobre el teletrabajo, que también estaba reforzada por la cultura de trabajo presencial, el cumplimiento de los horarios y las tareas diarias. Esta etapa crítica en el aprendizaje organizacional se vio marcada por las bromas que los miembros de la organización que se encontraban desempeñando sus funciones de forma presencial, realizaban hacia aquellos que estaban en modalidad remota o trabajo a distancia. Como la curva de aprendizaje se fue aplanando, se llegó a una etapa de mejor organización del trabajo y gestión eficiente, que derivó en un cambio cultural que se marca en el hito en que los miembros de la organización comienzan a ponerse en el lugar de los otros, sobre todo cuando existe el convencimiento de que sí es posible trabajar desde el hogar. Al ser un aprendizaje válido

para hacer frente a un problema grave por el cual atraviesa la organización, el cambio cultural se consolida con mayor fuerza en el grupo.

3. Comunicación organizacional.

Una dimensión fundamental dentro del esquema de trabajo a distancia, en cualquiera de sus formas, se relaciona directamente con la comunicación organizacional en sus ámbitos formales e informales, la cual depende de las TICs para llevarse a cabo en todas las dimensiones (Chiavenato, 2009, p. 321). Dentro de la organización donde estudiamos el fenómeno del TCH, hallamos un proceso de adaptación y ajuste en el ámbito de la comunicación organizacional que, tal como los efectos del TCH, presenta ambigüedades en relación con brindar acceso oportuno y transversal a la información requerida por los trabajadores, así también como en la ineficiencia en la comunicación que responde a la adaptación que realizó la organización durante su transición al trabajo a distancia:

Comunicación organizacional: *“Es súper fundamental porque al final es como yo decía, yo trabajo con personas y trabajo con supervisores, que en realidad si yo me mantengo informada de lo que está ocurriendo, yo puedo salir a enfrentar cierto acontecimiento con ellos eh más preparada, por decirlo de alguna manera” (entrevista n° 7).*

Acceso oportuno a la información: *“Entrevistador: ¿Has tenido problemas para acceder a la información que necesitas para realizar correctamente tu trabajo?*

Entrevistado: No, por ahora no tenía inconveniente. Puede que en algunos casos no sé, ayer, por ejemplo, mi internet estuvo pésimo, no sé qué le pasó, no sé si fue una cuestión país, ciudad, no lo sé, pero la verdad que tuve inconveniente intermitencia, pero no me, no me. No me prohibieron hacer mi trabajo, la verdad” (entrevista n° 20).

Ineficiencia en la comunicación: *“En cambio antes no había tantas reuniones y tú estabas presencial. Entonces no sé, por ejemplo, los chicos de repente [nombre de la entrevistada] no sé po, mi oficina igual quedaba un poco, un poco, un poco separada, con sus, con su puesto de trabajo, pero me llamaban al anexo me decían [nombre de la entrevistada] ¿puedo ir 5 minutos? ¡Sí, dale ven!, ¿cachai? [modismo que es sinónimo de las palabras entender, captar, comprender], iban a mi puesto, me mostraban lo que están haciendo, súper, súper. Pero en cambio los chicos como que siento que están sacando número hoy día para comunicarlo. Antes si estaba, antes tenía toda la disposición del mundo, pero ya no la tengo” (entrevista n° 13).*

Como característica del proceso de comunicación organizacional en modalidad remota, hallamos dos propiedades ambiguas que la conforman, por una parte, el acceso oportuno a la información y, por la otra, la ineficiencia en la comunicación. En cuanto a la primera característica, sus propiedades se reflejan en “no perder la conexión con las personas”, generar “cercanía a pesar de la distancia”, que forma parte de un proceso de aprendizaje acerca de “descubrir cómo relacionarse con el otro” formalmente (correos electrónicos) e informalmente (mensajes de Whatsapp):

No perder la conexión con las personas: *“al principio costó dónde ubicarse en la casa, ese tipo de cosas que eran más de comunicación doméstica, pero creo que hoy día ayuda bastante incluso a poder organizar reuniones entre varios equipos y mucho más fácil incluso en algunos casos que cuando era presencial” (entrevista n° 21).*

Cercanía a pesar de la distancia: *“o sea, lo único que invertimos es el contacto físico. Si se coloca debajo, tenemos contacto, nos hablamos o nos saludamos toda la mañana a las ocho y media. Cuando partimos, nos damos un buenos días, en qué estamos, qué se yo, y damos alguna información importante, qué va a pasar y lo decimos. Hay un equipo ahí de todos los ingenieros, siempre hay feedback, contacto y saber qué pasa con el otro” (entrevista n° 16).*

Descubrir cómo relacionarse con el otro: *“no siempre estuvo, pero ya los últimos 5 años existía, cierto. Entonces, por ejemplo, con regiones que como área tenemos harta interacción, eh teníamos tecnología, pero recién ahora la descubrimos y descubrimos también que era mucho más fácil poder llegar a un centro de distribución en vez de un teléfono o un celular por decirlo así. E interactuando a través de esta tecnología, entonces también fue como descubrir. Ir descubriendo que cómo pueden el fondo relacionarte con el otro, no estando presencialmente, por decirlo así”* (entrevista nº 1).

Grupos de Whatsapp: *“Entrevistador: ¿Están todos en ese grupo?”*

Entrevistada: exacto, están dentro del mismo grupo. Entonces ahí se da, no sé poh no, no es un grupo muy activo que digamos que hablan todo el día o que todos los días, pero sí temas relevantes e importantes, no sé. Medidas COVID o lo que está ocurriendo no sé, en Punta Arenas, lo que está ocurriendo en Coquimbo, nosotros acá en Santiago o no sé. Buenos días, hoy día vamos a iniciar la bajada de información de no sé. Por ponerte un caso de protocolos COVID. Entonces ahí todo informado. En general todo la misma información” (entrevista nº 7).

En cuanto a la ineficiencia en la comunicación organizacional, sus características se relacionan con el “abuso de las reuniones”, la “desinformación producto de no estar presente”, así también con la “pérdida de la comunicación informal”:

Abuso de reuniones: *“Al comienzo teníamos una hora al día donde nos juntábamos. Después nos dimos cuenta de que con todo esto, el teletrabajo, las reuniones y el uso de Teams y Zoom [TICs utilizadas en la organización]. Al principio fue muy exagerado y nos llenamos de reuniones”* (entrevista nº 17).

Desinformación producto de no estar presente: *“Lo que pasa es que tenía dos caminos, uno es el de la información que yo recibía de mis jefaturas, que siempre era oportuna en el momento, y otra es la información que yo tenía con estos supervisores que yo te comento que trabajo en el área de seco, que ahí sí era un poco más engorroso, era más tardía, eh había que insistir más porque uno no estaba presente. Entonces ahí entrábamos lo que yo decía era necesario estar presente porque de lejos cuesta más poder tener el control. Se pierde un poquito ese control”* (entrevista nº 7).

Pérdida de la comunicación informal: *“Yo creo que laboralmente se me ha hecho super indiferente. Pero sí me hace falta el compañerismo, eso es lo que más hecho de menos. [...] Yo, yo era de las personas que saludaba a todo el mundo, que conocía todas las áreas, que pedía favores, pa’ todos lados, que juntaba a lo chiquillos, que era de los que organizaba la junta. Entonces me hace falta ese día a día de salir a almorzar con los colegas, de salir a fumarse un cigarrito, salir a caminar después del almuerzo. No sé”* (entrevista nº 18).

A modo de síntesis, puesto que la comunicación resulta esencial para alcanzar la armonía y la consistencia en el comportamiento de las personas, esta dimensión representa un elemento fundamental dentro del trabajo a distancia. En el caso analizado, está caracterizada por la manera en que la organización realiza el ajuste para comunicar a todos los miembros durante el período de pandemia. Puesto que es parte de un proceso mayor de adaptación al cambio, se evidencian características ambiguas de la comunicación en relación con el aprendizaje que va adquiriendo la organización indagada.

4. Aspectos tecnológicos y habilidades digitales.

Como referimos en la dimensión teórica de la “comunicación organizacional”, las condiciones de base indispensables para que ésta sea propicia para el desarrollo del trabajo en forma remota se asocian principalmente a las TICs, junto con una conexión adecuada a internet y el soporte tecnológico suficiente de parte de la organización hacia los trabajadores. Estos son los tres

elementos básicos a nivel de tecnologías para el desarrollo del teletrabajo. Por lo cual, de estar presentes, permiten el acceso oportuno a la información y el correcto desempeño de las funciones de forma remota:

Buena conexión a internet: *“Para utilizarlo como internet. Y en mi caso particular yo nunca tuve problema. Así que se me cayera el internet y no puedo hacer mi función o cumplir con mi trabajo en todo el día. Tuve alguna conexión inestable una que otra, pero después que nos entregaron estos celulares como módem para anclarnos con internet, si no tuve un problema para poder trabajar”* (entrevista n° 7).

Mala conexión a internet: *“eh, la verdad es que yo creo que lo único que nos ha faltado en general es tener un un un Internet individual, nuestro propio, con el que podamos trabajar desde la casa. Es como la única herramienta que debiera de existir para los que estamos en teletrabajo, sea toda la semana o sean dos o tres veces que uno esté en la casa. Pero es como lo esencial, porque uno sabe que no va a tener intermitencia, a diferencia de el internet que tiene uno en la casa, porque en mi casa estamos todos conectados”* (entrevista n° 19).

Tecnologías de la información: *“más fácil, creo yo, porque como están el mismo TEAMS [se refiere al sistema Microsoft TEAMS], los mismos WhatsApp, creo que al ser menos personal el contacto a través de estas redes, es más expedito. Por ejemplo, yo le mando un mensaje a los chiquillos, algún supervisor me contesta al rato. Por ejemplo, cuando estaba en la bodega y la vez que necesitaba una persona, como que a veces sería más fácil buscarla. Pero también hay un problema. En cambio, ahora como te mando un mensaje y ya mándame la respuesta, es más fácil de coordinarse, creo”* (entrevista n° 2).

Soporte tecnológico adecuado: *“No, no, porque yo cuando me enviaron a casa me enviaron con un celular y un computador. El computador estaba en pésimas condiciones y me lo cambiaron. Después me lo volvieron a cambiar y al final optaron por enviarme uno nuevo. Entonces ellos me facilitaron un celular con plan para yo poder conectarme y más un computador nuevo”* (entrevista n° 9).

Contar con los elementos tecnológicos adecuados para el desempeño de las funciones y la comunicación e información de las personas que se encuentran en modalidad de trabajo a distancia, es fundamental para la implementación exitosa de este tipo de acuerdo laboral. Junto con ello, las habilidades digitales y competencias para el uso adecuado y el mejor provecho de las tecnologías por parte de los trabajadores, es otro elemento fundamental, el que se vio afectado por la falta de capacitaciones al inicio del proceso de adaptación al teletrabajo, lo que implicó que los trabajadores tuvieran que descubrir las TICs de forma autónoma, que paulatinamente los llevaron al desarrollo de las capacidades para el uso de las herramientas telemáticas:

Falta de capacitaciones: *“Entrevistador: ¿tuviste alguna capacitación formal en el uso de esta herramienta y el software que utilizas para el teletrabajo?”*

Entrevistado: No, de hecho hace poquito hice un curso de Excel intermedio, pero era por así, por propuesta mía, para saber en qué estatus tenía de conocimiento. Igual me manejo en temas de Excel, me manejo a nivel computacional básico, un poquito, un poquito más de básico. Tampoco soy extraordinario, pero tenía los conocimientos, tenía los conocimientos y todo lo demás de SAP y todo. Uno va aprendiendo solo” (entrevista n° 6).

Capacitaciones en TICs: *“Entrevistador: ¿tuviste alguna capacitación formal de parte de la empresa acerca del uso de estas herramientas y de los programas que utilizas para realizar el teletrabajo?”*

Entrevistada: Sí, el Claudio me la hizo, mi jefe. Él nos dijo, bueno a mí me dijo que existía la posibilidad de irnos para la casa y obviamente yo le insistí lo que más pude! Y, igual eso fue rápido y unos días antes de que yo me fuera, me enseñó todo. Me dijo ¡ya llévate el computador! Ve cómo te prueba, cómo funciona todo en tu casa con el wifi. Y como al

día siguiente yo ya estaba en la casa. Una semana después más o menos” (entrevista nº 12).

Descubrir las TICs: “*Entrevistador:* ¡claro!, esto de las reuniones remotas.

Entrevistada: No siempre estuvo, pero ya los últimos 5 años existía, cierto. Entonces por ejemplo, con regiones que como área tenemos harta interacción eh teníamos tecnología, pero recién ahora la descubrimos y descubrimos también que era mucho más fácil poder llegar a un centro de distribución en vez de un teléfono o un celular por decirlo así. E interactuando a través de esta tecnología, entonces también fue como descubrir”. (entrevista nº 1).

Desarrollo de capacidades para el uso de herramientas telemáticas “*Entrevistador:* ¿y de estas herramientas, el aprendizaje ha sido porque te has puesto a hurguetear de qué se tratan, cómo se utilizan, o has tenido alguna especie de capacitación formal respecto a lo que se puede hacer con Zoom, con TEAMS u otras cosas?

Entrevistado: Nada formal, solamente manoseando la aplicación, pero tengo la costumbre de andar en medio buscando cosas aquí en las páginas y las aplicaciones que tengo, soy medio curioso con esas cosas así que voy a aprendiendo rápido también.” (entrevista nº 2).

Es posible concluir, en cuanto a la dimensión de los aspectos tecnológicos y las habilidades digitales, que la organización poseía y proveyó los elementos tecnológicos adecuados para el desempeño de las funciones de manera remota, así también como las TICs apropiadas. No obstante, la falta de capacitación para el desarrollo de las habilidades que permitieran el uso adecuado de las tecnologías por parte de los trabajadores evidenció algunas deficiencias, lo que llevó a las personas a buscar información para manejar de forma más integral estas tecnologías, repercutiendo en el correcto desempeño de las funciones, debido a que depende principalmente de las capacidades individuales para adecuarse y adquirir los conocimientos que faltan para el correcto uso y aplicación de las tecnologías. En especial, los trabajadores que desempeñan funciones asociadas a trabajos de carácter administrativo y con tareas reiterativas, son los que evidenciaron mayor dificultad para cubrir estas brechas, en comparación con los trabajadores que realizan funciones de carácter analítico e interpretativas.

5. Liderazgo digital.

La dimensión del liderazgo durante la etapa de TCH, también llamado liderazgo remoto o digital (Saputra et al., 2020, p. 254), es un fenómeno que reviste importancia clave en la TF que surge del análisis de los datos, puesto que el rol del líder, que en la organización analizada se relaciona con la autoridad formal del cargo de jefe o supervisor, implica el fomento de un estilo de trabajo que se basa más en la gestión de los resultados para alcanzar los objetivos, apoyándose en retroalimentación laboral oportuna y constante. De esta manera, los miembros del equipo se mantienen cohesionados e informados respecto de cómo están realizando su trabajo y cuáles son las metas que deben alcanzar tanto individual como colectivamente. Entre las propiedades de este estilo de liderazgo, junto con guiar y fomentar el uso de las plataformas y tecnologías digitales en el equipo, también se fomenta la participación grupal y el aporte de ideas y propuestas para abordar problemáticas acerca de cómo realizar el trabajo, junto con mantener informado oportunamente al equipo sobre la situación particular de cada uno de los miembros, lo cual a su vez fomenta la percepción de integración grupal. Todo esto, en el contexto de migración a las plataformas digitales y la búsqueda de la sustentabilidad del equipo en base al correcto desempeño de las funciones de forma remota:

Liderazgo digital: “Yo creo que todo debe impactar, positiva o negativamente, pero debe impactar, siento que sí... Como te mencionaba hace poquito, yo siento que cuando no hay comunicación no hay cómo... Ni la forma de poder buscar soluciones, entonces, eh, lo que hemos tratado de hacer con, con, con, digamos con mi jefatura, es tratar de tener una comunicación más fluida, empezar de la base de que sea entre comillas personal ¡cierto!, a la persona, la cercanía con la persona y después tratar de reflejar lo laboral y si hay

cosas por mejorar lógicamente estamos en ese camino, constante, hay que estar ahí constante” (entrevista n° 8).

Trabajar por objetivos, no por cumplir un horario: “Creo que antes hacíamos mucho, todos los días o tres veces a la semana, pero era mucho [se refiere a las reuniones de equipo]. O sea, yo creo que los lunes era como lo ideal. Es donde nos ordenamos, ya listo, tenemos todo esto para esta semana, y cuando yo veo que hay uno que no avanza. Eh, eh, le digo: hola, ¿oye, no me has mandado esto?, ¿necesitas algo que apoyemos?, ¿quieres que fijemos prioridades?, ¿en qué estás?, ¿cachai?. Pero, pero voy controlando esa cosa como no, no, el tiempo no, no llamando a cada rato, sabiendo si están en la casa no, pero, pero esa cosa, como metas semanales” (entrevista n° 13).

Gestión de resultados: “Mucha confianza, mucha confianza. De hecho, nos juntamos todos los viernes para ver cómo nos fue y cuáles son los siguientes pasos. Y en ella se ven los avances. De hecho. La supervisión es a través de que yo engancho siempre a mí, a mi jefe de línea, el cual entra, no entra y si entra, participa. Así que él va notando, tú vas notando si hay avances o no” (entrevista n° 16).

”Lo que ella hizo [el entrevistado se refiere a su jefatura directa] fue estructurar las tareas de cada uno de nosotros, los recursos del área con fecha de entrega, entregables, entregables, tarea, entrega y fecha de entrega a la tarea de fecha de eso también es súper bueno porque afinamos el trabajo con ese objetivo y esa es la forma, pensamos nosotros. Obviamente empezamos nosotros como área, no sé si en otras áreas hacen eso [...] pero por lo menos a nosotros nos ha resultado muy, muy bien. En ese sentido, ahora [...] yo estoy a cargo del equipo, yo no estoy llamando a cada uno de las persona. Cada uno sabe sus responsabilidades. Quizás uno también sabe las tareas que le compete, que tiene que estar realizando durante este período, donde no tiene que haber ningún trastorno aunque esté o no la jefa ahorita en este sentido.” (entrevista n° 4).

Retroalimentación: “¿sabes qué?, siendo crítico, he recibido mejores comentarios o mejores evaluaciones estando en teletrabajo que en presencial. Por ejemplo, si hoy lo estás haciendo bien, vas súper bien. O sea que no han bajado, no sé po, no han bajado su nivel, ha sido bien. He tenido buenas referencias. Siendo que presencial no era tanto. Ahora [...] como que te evalúan mas o te hacen mejores, claro, como que te comentan más y sabí que lo estai haciendo bien, que lo estai haciendo mal” (entrevista n° 6).

Puesto que la gestión de resultado y el trabajo por objetivos son la temática central que busca el liderazgo remoto, en una organización que experimenta por vez primera este tipo de acuerdo laboral comienzan a surgir nuevas medidas de control y de orden del trabajo, asociadas con el objetivo de hacer que las cosas sucedan, lo cual produce que se realicen reuniones periódicas de trabajo en equipo y de bajada de información, como parte de las metodologías de trabajo remoto que han ido implementándose en la organización:

Nuevas medidas de control y ordenamiento del trabajo: “*Entrevistada:* Pero ahí vai jugando con la priorización de los temas, también empezamos a hacer en algún momento, que ya empezamos por, suponte algo que no teníamos como área era la eh... Cada uno tenía sus temas, pero en el fondo acá, como yo vi que había como tanta incertidumbre, empezamos a llevar como una pizarra de temas, por decirlo así.

Entrevistador: O sea que diseñaron una herramienta para poder ¿ordenarse? No sé si es la palabra correcta.

Entrevistada: ¡Ordenarnos! ¡Sí, ordenarnos!, porque una pizarra de todos los temas y le poníamos fecha de cumplimiento y veíamos los tiempos más o menos que tenía cada uno, cosa que los tiempos no se nos sobrepasaran, por decirlo así” (entrevista n° 1).

Hacer que las cosas sucedan: “*Entrevistado:* Sí, yo creo que sí. Como te digo, como te digo, se dan cuenta, porque si tú no está ahí también. O sea, vay a hacer igual el trabajo y se nota, se nota porque no, no han tenido mayores problemas como se dice, el trabajo

se hace igual. [...] Es que en mi caso, en mi caso, mi cargo es así. Yo tengo que estar disponible sí o sí todo el día, pero como te decía antes, es como un tema de organización. No, porque cuando comencé como supervisor me llamaban todo el día, tenía que estar trabajando todo el día. Pero después no po, yo ahí ya empecé a manejar mis tiempos y sabía que ciertas cosas tenía que dejarlas listas antes. Así que por eso ya, no sé po, trabajando ahora mismo. Ahora entro a las siete y a las tres y media debería estar listo y si hay algo que ver, son temas puntuales. No más, no, no es muy complicado” (entrevista n° 11).

Reuniones periódicas de equipo: *“Yo en lo personal eh siempre he recibido apoyo de parte mi jefatura. Yo nunca me he sentido ni presionada ni, ni, ni que esté haciendo algo mal por falta de tiempo. Por lo que yo te comentaba que de repente, cuando uno tiene hijos cuesta más. Yo en ese sentido no podría decir que a mí, mi jefatura no se puso en mi lugar. [...] No, no, no tengo esa experiencia, por lo menos al contrario. O sea, siempre súper preocupado. Nosotros tenemos unas reuniones semanales donde siempre nos preguntaban cómo estaba la familia, cómo estábamos en nuestras casas. Se veía una preocupación” (entrevista n° 7).*

Como propiedades del liderazgo digital o remoto, hallamos elementos propios de la cercanía entre el líder y cada miembro en particular, así también como entre todos los miembros del equipo en su conjunto, algo que en la dimensión teórica de la “comunicación organizacional” denominamos “cercanía producto de la distancia”. En este ámbito, las instancias de reconocimiento laboral resultan importantes, en la misma medida que las instancias de retroalimentación, para generar el compromiso y la identificación de los miembros con el grupo y con los objetivos de la organización, lo cual resulta clave para el correcto desempeño de las funciones en forma remota, puesto que cada miembro es conciente de los objetivos individuales, del equipo y de la organización, lo que les permite ajustar sus tareas y funciones en concordancia con ellos. Además, otra característica importante de este estilo de liderazgo, dice relación con el fomento de actividades recreativas remotas, lo cual busca mantener la conexión con las personas en un ámbito no estrictamente laboral (informal), fomentando aun más la “cercanía producto de la distancia” y el trabajo en equipo:

Reconocimiento laboral: *“O sea, sentimos que hemos trabajado mucho más desde la casa que estando en la oficina. Entonces nosotros por allí podemos medirnos nosotros mismo y saber de que llevamos el trabajo al día, que no tiene que haber ninguna persona superior a nosotros diciéndonos ¿eh, qué pasó con esto, eh? No han hecho tal cosa, llevan atrasado este tema. La verdad que al contrario, las veces que hemos tenido reuniones generales con la jefatura nos ha ido bien, nos han felicitado y [nos han corregido] cositas muy puntuales [...]” (entrevista n° 14).*

“En realidad, yo siempre esa comunicación, como yo me iba como a la persona, por decirlo así, en cambio es distinto reconocer uno con la persona, con uno que hacerlo con más gente, porque en el fondo cuando hay más gente como que te empodera aún más, esa es mi visión por lo menos, se empodera más a la persona porque es tu reconocimiento más el del otro” (entrevista n° 1).

Actividades recreativas remotas: *“Entrevistada: hicimos un bingo donde participamos todo el equipo.*

Entrevistador: ¿cómo fue ese bingo, cuéntame cómo lo hicieron, cómo lo organizaron, dónde fue, de dónde surgió la iniciativa?

Entrevistada: Teletrabajo, cada uno en su casa, eh, eh, un colega que se entiende más o menos con la informática lo organizó, nos mandó cartones a todos y él era el... bueno Como siempre él, es una de las personas que organiza cosas o que mueve masas en el fondo, que al final todos lo seguimos. Así que él fue el encargado de organizarlo, pero participamos todos, de gerencia, de la gerencia hasta el último comprador” (entrevista n° 18).

No perder la conexión con las personas: *“Llegó un punto en que, para no perder un poco esa conexión, aunque nos comunicáramos internamente, entre nosotros como equipo mantuvieramos, lo hicimos todos los días. Nos juntamos prácticamente todos los días eh, un rato a hablar temas laborales, pero normalmente el viernes era sólo conversación y era estratégico porque la reunión la poníamos alrededor, bueno, yo la ponía alrededor de las doce, cosa que ya ha terminado la reunión tipo una y media o dos. Si alguien tuviera un tema terminará y el que no se desconectará simplemente”* (entrevista nº 1).

Trabajo en equipo: *“Obvio, igual es una cadena y yo la tengo que dejarla lo que más pueda preparado al compañero que viene en la tarde, en la tarde, lo mismo al nochero y así. Entonces, si yo dejo de hacer las cosas, obviamente le voy a aumentar la carga que va a tener el tardero y el nochero. Es una cadena, entonces todos necesitamos hacer la pega que nos corresponde y tratar de avanzarle más al compañero”* (entrevista nº 12).

La dimensión del liderazgo digital resulta crucial dentro de la TF sobre los efectos del TCH en el desempeño laboral, puesto que la capacidad del líder de facilitar la incorporación de las tecnologías digitales, el fomento de la cercanía, la gestión de resultados, la retroalimentación constante y las nuevas medidas de control y orden de trabajo, tienen un efecto directo en el desempeño laboral y el cumplimiento de las funciones del cargo, pudiendo ser positivo si el liderazgo digital posee dichas características, así también como negativo si el liderazgo no logra incorporar estas características a su estilo de dirección del grupo.

6. Factores y condiciones favorables para el desempeño de las funciones de forma remota.

Esta dimensión está directamente relacionada con los aspectos materiales y/o del entorno de trabajo que cada persona posee en el lugar donde realiza su trabajo de forma remota, junto con las responsabilidades que debe asumir dentro del hogar, que actúan como distractores y/o interventores en el trabajo cuando están presentes, así también con las habilidades individuales autodidactas y la autogestión, hallándose también que aquellos trabajadores con experiencias previas de trabajo remoto (en otros empleos o actividades) poseen una mejor condición de base para el correcto desempeño de sus funciones. No obstante, la cantidad de personas que manifestaron haber tenido experiencias previas de este tipo fueron pocas:

Condiciones favorables: *“no hay mucho más que hacer. O sea, acá la casa, gracias a Dios tengo ayuda de mi mamá y no tengo que hacer temas de de la casa, no tengo que limpiar, no tengo que lavar platos, no tengo que cocinar, no tengo que tender la cama, no, no hago nada, sólo trabajar entonces. Soy muy afortunada, lo sé eh, entonces el tema tiempo y aburrimiento me llevaba a pasar mucho más tiempo enfocada en lo que me tocaba hacer del trabajo”* (entrevista nº 14).

“Yo aislé una de las habitaciones, la convertí en oficina. Puse todas las condiciones necesarias para estar tranquilo, y la volví a cambiar porque me estaba afectando el frío. Bueno, vino el invierno. Me metí al interior. Ah, y ahora estoy cómodo acá, sin frío. sin calor. No sé, adaptándome. ¿Cómo logré adaptarme? Eh, bloqueándome, por ejemplo de los gritos, no sé, del auto que pasa, del gas [se refiere al vehículo repartidor de cilindros de gas licuado], no sé, de tanta bulla que hay en una, en una comunidad normal. Eh, te aíslas, te aíslas, te centralizas o te enfocas en la reunión como ahora” (entrevista nº 16).

Experiencia anterior de teletrabajo: *“Entrevistador: ¿entonces esta no es tu primera experiencia de teletrabajo?”*

Entrevistada: No, no, porque en algún momento trabajé en terreno, en sala, apoyando con... También como compradora, pero apoyando más a una sala específica con reinauguraciones o cosas así. Entonces como manejo [se refiere a experiencia previa de trabajo a distancia], como no, no fue complicado trabajar desde acá” (entrevista nº 18).

Autogestión: *“Sí, porque generalmente sí hay que avanzar trabajo, ehh... Por ejemplo, yo cuando estoy de mañana, yo ahora estoy de tarde, ahora estoy trabajando, pero yo lo avanzo, me doy el tiempo de avanzar, me doy el tiempo de ordenarme, decir hasta no... hasta las nueve tengo que tener listo ésto para después hacer ésto, para después irme a colación, esa colación aprovecharla y darle la comida al bebé”* (entrevista nº 9).

“No, a mí por lo general no me, no me ha afectado porque uno se tiene que ir adaptando a cada situación. Una tiene que ser una persona en ese sentido, súper autodidacta igual eh tratar de adaptarse en, digamos, en la en la mayor parte que se pueda. O sea, uno, uno no puede estar, digamos, con una mentalidad negativa y esperando que las cosas le lleguen. Al contrario, uno tiene que ser proactivo acá, si no tiene mucho trabajo, tratar de buscar alguna, alguna alternativa para poder ayudar a los demás. Acá por ejemplo, yo siempre, siempre voy a tener algo que hacer ¿no?, yo desde que empezó una modalidad de teletrabajo siempre hay algo que hacer y la verdad es que yo siento que igual se manejó súper bien” (entrevista nº 10).

En el ámbito de las condiciones materiales o de infraestructura, resulta fundamental disponer de o generar un espacio adecuado para trabajar, el cual reúna los requisitos mínimos para que el trabajador pueda enfocarse en el desarrollo de sus funciones en el hogar. En relación con la condición tecnológica de base para el desarrollo del trabajo a distancia, una buena conexión a internet es fundamental, tal como señalamos en la dimensión de los aspectos tecnológicos:

Aspectos materiales, tener un espacio para trabajar: *“que es complejo igual, porque en el fondo, en este caso que tú te fuiste adaptando, finalmente tenías que estar en un espacio como esta oficina, tení que tener tu espacio. Entonces esto fue a prueba y error en el fondo. En mi caso suponte yo descubrí que en verdad yo no estaba. Llega un momento y habrá sido un mes que yo sentía ¡ay! estoy todos los días y no hago mucho, ese fue como mi pensamiento el primer mes. En realidad, estoy súper mal enfocada, no tengo mi espacio pa' trabajar po. Ese era uno de las temas. Entonces, eso ya depende del colaborador. En este caso quizás existiera una modalidad del teletrabajo, la la empresa te daría en el fondo un un un acceso a todo lo que es un escritorio, una silla cómoda, etc. que en el fondo acá tú, en mi caso tuve que ir descubriendo que era básico tenerlo, que antes pa tí no era tema porque en realidad la oficina está estructurada para eso. Claro, el otro no sé si el proveer el internet por decirlo así, porque hoy día es como es como si no tienes wifi es como que no existimos, por decirlo así, no existes en el mundo. No sé si es el tema pa mí yo creo que lo único que es la estructuración de tu ambiente de trabajo, que tú no lo tienes por qué tener si no trabajas en la casa”* (entrevista nº 1).

“Sí, la verdad que yo, yo en realidad, tal como lo comenta, tengo una muy buena percepción y en líneas generales incluso me siento privilegiado porque tengo un espacio en mi casa para poder estar en una pieza o dormitorio encerrado que lo adapté como oficina y no molestar a nadie” (entrevista nº 20).

Otro aspecto importante dentro de la dimensión, dice relación particularmente con las características de las funciones que desarrollan los trabajadores, las cuales hemos señalado que se han visto ampliadas, no solo a funciones de tipo analíticas o de trabajadores del conocimiento (compatibles con el teletrabajo), sino también hacia funciones de tipo administrativo y de tareas repetitivas (*case workers*), las que no son incompatibles con el teletrabajo:

Funciones compatibles con el teletrabajo: *“Pucha, eh primero no está el viaje de mi casa a la bodega, que es una hora en bus, eso es lo primero que salta de una, la misma comodidad de no levantarte a las cinco de la mañana, bañándote y prepararte para después subirte a la van [medio de transporte, como un minibús] y viajar. Eeh el mismo tiempo que ahora. Yo igual soy vegetariano y eso me complicaba en la bodega, por ejemplo, y entre comerme un plato de fideos blanco y hacerme yo algo rico me cambia caleta y paso más tiempo en la casa, paso más tiempo relajado igual, como que estoy relajado. Estoy en un sillón, por ejemplo, trabajando. Estoy en mi silla cómoda, más comodidad creo yo dentro del trabajo que hago, porque como te dije, como es en un PC lo*

que hago, yo rara vez estoy con personas. Fue como que moví mi oficina a mi casa, alguna posición más cómoda y totalmente distinto si tuviera que trabajar con personas de forma diaria y constante. Por ejemplo, el Diego tiene que trabajar sí o sí en la bodega. Él no puede cambiar el trabajo que tiene por un teletrabajo. Pero sí mi trabajo no necesita en realidad estar en la bodega, es como espacio utilizado. Por ejemplo, el lunes fui a saludar básicamente “Hola cómo están” Hola, hola, hola, hola. Después me senté y dije ah no alcanzo a hacer nada, así que sigamos saludando” (entrevista n° 2).

“Entrevistador: En cuanto a las tareas que tú realizas en la modalidad de teletrabajo ¿puedes realizar todas tus tareas remotamente o también tienes que efectuar algunas que son presenciales, por ejemplo, asistir al centro de distribución o a algún lugar específico?

Entrevistado: No, no, puedo. Pues puedo desarrollar todo mi trabajo a través del teletrabajo. Si bien cuando estamos en el centro de distribución podríamos, a lo mejor bajar y revisar una cosa, una que otra cosa pendiente, a lo mejor para optimizar el proceso. El teletrabajo lo sigo haciendo igual, lo sigo haciendo de la misma manera. No influye o no cambia mucho” (entrevista n° 6).

A modo de resumen, los factores y condiciones favorables para el desempeño de las funciones en modalidad remota están ligados con los aspectos materiales o de infraestructura, los roles o responsabilidades que el trabajador tiene dentro del hogar, y con las características propias de las funciones o del cargo que desempeña, que mientras más se relacionen con aspectos analíticos y de gestión de información, más favorables serán para el desempeño remoto.

7. Factores y condiciones desfavorables para el desempeño de las funciones de forma remota.

La dimensión teórica relacionada con los “factores y las condiciones desfavorables”, es una de las más complejas en cuanto a la cantidad de características y propiedades que la conforman. Se correlaciona con los múltiples elementos distractores del TCH. Entre la multiplicidad de elementos que dan contenido y forma a esta dimensión, encontramos aspectos materiales o de infraestructura, aspectos organizacionales (relacionados con la cultura de trabajo, la comunicación organizacional, etcétera), los distractores y las interferencias en el hogar, junto con las funciones o responsabilidades extra laborales que los trabajadores deben realizar estando en el hogar:

Aspectos materiales/un mismo lugar para todo: “Al principio fue, creo que cien por ciento, la incertidumbre. Saber cuánto iba a durar. Saber si tenía que hacerme o no un espacio, si había que invertir o no en acomodar un lugar y no tener ese lugar. Al principio, mientras estaba esta incertidumbre, también era bastante complejo. Yo vivo en un departamento y levantarte, salir de la cama o salir de la ducha, llegar al living y estar ahí hasta las 8 de la tarde para volver a la cama, como que se hizo un poco monótono y tedioso, hasta que tomé la decisión de armar un espacio para trabajar” (entrevista n° 17).

Aspectos organizacionales/culturales: “De hecho, se asumía que si tú no estabas [en la oficina] o estaba en Cerro el Plomo [se refiere a las oficinas corporativas] o no estabas [trabajando]. Pero no que trabajabas de la casa, no. Y tampoco la estructura lo permitía, creo. No, porque, por ejemplo, si nos vamos a una reunión, al menos si estoy en la casa te perdías no más la reunión. No participabas, entonces no existía la cultura de teletrabajo [...]. También esta es una empresa finalmente de reuniones, en general esta empresa es de reuniones, hay que tener también una cultura de cómo organizar las reuniones, que algunos van a estar remotamente y otros físicos [presencialmente]” (entrevista n° 1).

Distracciones laborales/Interferencia familia-trabajo (IFT): “Tu puedes estar trabajando, pero no sé, tu hija quiere una leche, tienes que hacer la leche porque estás ahí, o sea no puedes decirle a tu hija no, es que estoy trabajando, es súper complicado.

Entonces entre que te paras, vas le haces la leche, le entregas la leche y vuelves a sentarte, son 20 minutos que tú pierdes el hilo y después tienes que volver a hacerlo. Y así se extiende bastante la jornada de trabajo” (entrevista n° 7).

“Eh... no, no es que... como que... como el niño a veces llora y no sabí por qué llora y lo tení que pescar y mandar el correo y con una mano po. Si no sabes por qué esta llorando... entonces hay que pescarlo, porque él quiere a la mamá. Eso sí, con una mano podí escribir, aprendí a escribir con una mano” (entrevista n° 9).

Las dificultades para desarrollar las funciones de forma remota también se relacionan con el proceso de adaptación experimentado por los trabajadores, al ser ésta la primera experiencia de trabajo a distancia. Junto con ello, encontramos aspectos propios del tipo de funciones que realizan las personas de la organización, las que no pueden realizarse completa o correctamente de manera remota. No obstante, la urgencia de la pandemia y la necesidad de resguardar la salud de los trabajadores, junto con garantizar la continuidad de los negocios, implicó que ciertos cargos, cuyas funciones son eminentemente administrativas y están sujetos a una jornada específica de trabajo, se hayan incorporado al trabajo a distancia y se les fueran sumando elementos o tareas durante la marcha, para que pudieran permanecer en la modalidad de TCH, a lo menos durante la etapa más dura de la pandemia de Covid-19 en Chile:

Funciones incompatibles con el teletrabajo: *El relacionamiento con la gente es súper importante para la función de nuestro cargo. O sea, por ejemplo acá cuando atendemos gente, entendemos las problemáticas que ellos tienen o que pueda haber faltado, por ejemplo para una remuneración o porque esta persona estuvo ausente. Y también tienes la relación con los supervisores y la jefatura de estas personas. Entonces, tú tienes la cercanía para preguntar: ¿oye, por qué no vino? y no tienes que estar llamando por teléfono, que muchas veces están en reunión o no pueden contestar, etcétera. Entonces, tú al estar con ellos en el mismo lugar o en la misma oficina, o en el mismo centro, puedes obtener información más rápido. O sea, estando en el domicilio, si no te contesta, tú no lo puedes ir a buscar a su domicilio o no lo puedes ir a buscar a su oficina. En cambio, acá en terreno tú tienes la facultad que si no te contestan un teléfono, puedes ir a buscarlo presencialmente” (entrevista n° 5).*

“ Al principio, la verdad, es que yo iba prácticamente tres veces a la semana y estar todo el día, o sea, llegar temprano e irme tarde, tarde, tarde, noche, eh... estamos hablando once de la noche y once y media de la noche, y al día siguiente uno tiene que seguir funcionando. Y esto más que nada se hizo por un tema de que las cosas salieran bien y que no tuviéramos inconvenientes, porque estábamos recién partiendo con esta modalidad, eh de movilización a domicilio. Entonces, iba tres veces a la semana y los otros dos días trabajando en la casa, igual sumando sábado y domingo porque mi pega es 24/7. Entonces igual eh, eh, eh, eh es como, es complicado estar entre la casa y la pega” (entrevista n° 19).

Como resultado de las condiciones desfavorables, encontramos diferentes impactos o efectos en los niveles de desempeño autopercebidos reportados los trabajadores. Una característica importante de dichos efectos es que, mantener el mismo nivel de desempeño laboral, en comparación al período en el cual se encontraban presentes en la oficina, ha sido a coste de un mayor esfuerzo producto del aumento de la carga de trabajo y de las interferencias familia-trabajo (por la mezcla entre los elementos propios del trabajo administrativo y los elementos propios del entorno y las responsabilidades en el hogar), así también a coste de aumentar el tiempo total que se destina al trabajo:

Aumento de la carga y el esfuerzo laboral: *“Era más la carga, es que mira, más que nada, por eso vuelvo a caer en lo mismo, pero es más que nada porque estando acá [se refiere a estar en las oficinas del empleador] uno gestionaba directamente todo y las*

soluciones las tenías más al momento, no sé, si necesitabas algo, iba a la operación y lo solucionaba” (entrevista n° 7).

“Claro, no, no, porque mi esfuerzo mental es el mismo. Es el mismo de siempre. Claro que hay, hay observaciones, como por ejemplo, el mismo traslado de la gente que uno ocupa su cabeza más de la cuenta en el fondo, porque mi labor no termina a las cinco y media. Mi labor termina a las once de la noche, once y cuarto de la noche. Pero yo, dentro de ese rango igual tengo mi espacio y mi tiempo libre, eh, ¿por qué?, por los ingresos de los chicos de la noche que tienen que estar a las 22:30 horas en el centro de distribución. Tengo que estar pendiente del teléfono en el caso de que tengamos algunos inconvenientes, entonces, eh, yo, en el fondo seguimos trabajando, Yo sigo trabajando, no me libero po, y al otro día hay que seguir trabajando de la misma forma” (entrevista n° 19).

Dedicar más tiempo al trabajo: *“Entonces en ese sentido uno estando en la casa como que igual se estresa más porque tiene que estar preocupada de la hora. A veces por ejemplo, hubieron muchas ocasiones queeee que no almorcé a la hora, almorcé como ya a las seis de la tarde porque no nomás no me alcanzaba el tiempo, porque era demasiado” (entrevista n° 10).*

“Entrevistador: ¿Has debido dedicar más tiempo al trabajo para poder completar tus funciones diarias o es similar al tiempo que dedicabas estando presencial?”

Entrevistado: Sí, le dedico más tiempo al trabajo, ahora que antes.

Entrevistador: ¿Ahora estando en teletrabajo?

Entrevistado: Ahora, sí, sí, ahora. Con teletrabajo le dedico más tiempo” (entrevista n° 6).

En resumen, los factores o condiciones desfavorables para el desempeño de las funciones de manera remota se relacionan con los aspectos materiales (no contar con un espacio para trabajar), los aspectos organizacionales como el tipo de comunicación laboral y la cultura enfocada en el trabajo presencial y las distracciones producto de las IFT. A lo que se suma el que ésta fue la primera experiencia de teletrabajo para la mayoría de los trabajadores, motivo por el cual el proceso de adaptación implicó una curva de aprendizaje y adecuación del desempeño. Las funciones de carácter administrativo, con foco en el desarrollo de tareas repetitivas y en el marco de un horario de trabajo definido (horario de oficina), son incompatibles con el teletrabajo, en tanto que son labores que alcanzan mayores niveles de eficiencia cuando se realizan de manera presencial. Mientras que, al ejecutarse de manera remota, evidencian una merma en la eficiencia, debido a que deben incorporar diferentes medios de comunicación para la obtención de información y la coordinación de las tareas con distintas personas, lo que implica que el trabajo tarde más tiempo en realizarse. Si bien es cierto, la organización no percibió una pérdida de la eficacia en el desarrollo de las tareas (desempeño laboral), puesto que los trabajadores continuaron cumpliendo con sus responsabilidades. No obstante, el costo de la pérdida de la eficiencia que implicó el aumento del tiempo destinado al trabajo, fue asumido por los trabajadores a costa de afectar su calidad de vida y su salud física y psicológica (Venegas Tresierra & Leyva Pozo, 2020b). Por este motivo, señalamos que no resulta sustentable mantener en modalidad de teletrabajo a los trabajadores que realizan funciones eminentemente administrativas.

8. Efectos positivos del trabajo remoto.

La conjugación de las dimensiones teóricas que están presentes en la teoría sustantiva, generan ambigüedades en los efectos sobre el desempeño laboral auto-percibido, así también como en otras dimensiones del comportamiento organizacional (liderazgo, cultura y comunicación), pudiendo ser positivas o negativas en función de los factores de base, de las características propias del cargo y de las condiciones de infraestructura presentes. En este apartado, nos abocaremos al análisis de los efectos positivos que la experiencia del TCH genera dentro de la organización.

En cuanto a los beneficios directos de la modalidad del TCH, identificamos los beneficios tradicionales de la modalidad de trabajo remoto asociados con la disminución del tiempo destinado a los traslados hacia y desde el lugar de trabajo, la conciliación trabajo-familia y, una dimensión propia del contexto de pandemia de Covid-19: el poder resguardarse de los contagios.

No destinar tiempo al traslado hacia el lugar de trabajo: *“sí pó, el hecho, pues por ejemplo, de que yo hoy día, claro, tengo que dejar a mi hijo a la sala cuna, lo voy a dejar a las siete y media de la mañana. Entonces eso implica que llego a la hora a trabajar a las ocho, pero si tuvieran la oficina yo estaría llegando como a las nueve al trabajo. porque recién siete y media abren la sala cuna, de ahí, salir al taco [se refiere a la congestión vehicular], llegar al centro de distribución, voy a llegar a las ocho y media o nueve, no voy a llegar antes”* (entrevista n° 18).

Conciliación trabajo-familia: *“Sí, por supuesto. En el contacto y la comunicación con la familia y con mi misma pareja ha sido bien afectada. Lo bueno es que de forma positiva. Como te digo, hoy día no trabajo más que antes. Tengo los horarios mucho más. Más claro. Hoy día yo te puedo decir que me levanto casi dos horas más tarde que lo que me levantaba cuando iba al trabajo. Físicamente me desocupo a la misma hora. Y nada, imagínate yo trabajaba en Ciudad de los Valles, vivo en San Miguel, me demoraba casi una hora y media en volver. Hoy día esa hora y media la puedo a usar en 10 minutos en auto y llegar a la casa de mi abuela y compartir con mi mamá y mi abuela un día de semana, cosa que antes nunca había hecho”* (entrevista n° 17).

Resguardarse de los contagios de Covid-19: *O sea, en la primera, el primera día, obviamente, cuando pasó este escenario, la pandemia, bien, primero la medida fue la medida del teletrabajo a todas las personas, dado que nosotros estamos en un lugar físico. Donde quizá el tema del distanciamiento social no se iba a respetar y por ende iban a producirse una mayor cantidad de contagios. Yo creo que siempre uno ha sentido por lo menos muy cercano a la empresa en ese sentido, que si han estado siempre presentes* (entrevista n° 4).

Los beneficios percibidos por los trabajadores en un contexto de alta incertidumbre, tanto en el ámbito sanitario como en el ámbito laboral, implicaron que las personas consideraran la experiencia del teletrabajo en su conjunto como un beneficio:

El teletrabajo es un beneficio: *“Me acuerdo de lo que vivió. Es una forma de, no sé si simplificar, pero es un tema de cómo resguardar el tema de, yo lo tomé así como el tema de resguardar el tema de la salud, de las personas. Evitar ese trayecto que había hacia el centro, de distribución, hacia la oficina en ese momento. Yo creo que así lo tomé”* (entrevista n° 6).

“ Claro, a mí por ejemplo, me ha pasado de todo jajaja, como que ha ratos ha sido estresante y a ratos no. Y como, como te digo, me ayudó mucho el tema. Justo en este período tuve que, tuvimos el tema de que nacieron los gemelos, así que tenía que ayudar y me hizo un favor como se dice, estar acá haciendo teletrabajo. Pues fue una ventaja para mí” (entrevista n° 11).

“Que mamá teta [se refiere a amamantar al hijo(a)], mamá esto, ¿entiende? Pero, pero lo he aprovechado al máximo y para mí, llegó en un súper buen momento el teletrabajo, súper buen momento, porque tampoco tenía quién me viera a la Cata. Yo entré al trabajo y justo coordinaba con mi pololo el tema del cuidado de ella, pero después cambió, él cambió de trabajo y ya no teníamos esa posibilidad. Entonces, llegó en el momento justo” (entrevista n° 12).

Una consecuencia directa de los beneficios del teletrabajo y, en su conjunto, sentir que “el teletrabajo es un beneficio”, es que los trabajadores reportar un mayor grado de compromiso

organizacional y satisfacción laboral, lo cual deriva en una motivación por retribuir el beneficio que la empresa les otorga al permitirles realizar las funciones de manera remota:

Aumento del compromiso laboral: *“Pero no, no, para mí no, no había ningún problema, en realidad. es más que todo la responsabilidad que uno tiene en el cargo y el compromiso también de darle el valor, digamos, a la empresa, a todo, para, digamos, comprometerse con las tareas del día a día de la compañía”* (entrevista n° 4).

“Sí. De hecho yo creo que sí. Eeeh, un poco más de responsabilidades, pero, pero bien, porque a mí me gustan los desafíos. Y eso es lo importante, tratar de ayudar, de superar estas cosas, de los inconvenientes, sobre todo los conflictos. tratar de ayudar, eh? Eso habla bien de uno. Porque uno eh digamos, quiere hacer su trabajo lo mejor, lo mejor posible” (entrevista n° 10).

“No lo percibo, que es muchísimo más forzoso porque hay que tener demasiado control para no acostarte a dormir, para no agarrar y quedarte en la cama. Un poquito más se da, pero hay que tener bastante madurez. Hay que tener mucha madurez y sentido de responsabilidad. Totalmente, porque si tú sabes que tienes un compromiso y que lo tienes que cumplir, definitivamente lo tienes que hacer. Estés donde estés” (entrevista n° 14).

Satisfacción laboral: *“En mi desempeño laboral, mira. Yo siento que yo he hecho las cosas mejor que antes, mucho mejor. ¿Por qué? Porque trato de agradecer lo que se me dio de estar en mi casa, entonces... Esto. Mira, voy a cumplir un año acá po, mi hijo tiene un año tres meses. Entonces prácticamente volví del posnatal y a los tres días me enviaron a la casa, entonces un, yo encuentro que uno debería de ser agradecida. Me enviaron un teléfono nuevo, con plan, me enviaron cel... Un computador nuevo, entonces, ¿de qué me puedo quejar po? Tengo un sueldo... Que no se me ha bajado, entonces ¿qué más po?”* (entrevista n° 9).

Retribuir el beneficio del teletrabajo: *“Hoy en día, por el teletrabajo hemos recibido, en ese sentido, todo el apoyo. Por ejemplo, por parte de recursos humanos, cada uno de los beneficios, cada uno de la firma electrónica que se implementó, que también fue súper bueno e hicimos muchas otras cosas más, que ahora no recuerdo, pero que de cierta forma nos hacen ser cada vez, estar más involucrados con, con, con lo que nos da la empresa, también responderle a la empresa. O sea, se hace mutuo esto del beneficio* (entrevista n° 4).

“Que claro que te esfuerzas de más po, por el hecho de que te... tienes que retribuir lo que estás haciendo, lo que te están ofreciendo, lo que te están dando. Pero un tema mío de querer esforzarme, no es de que alguien me lo exija, porque nadie me lo ha exigido” (entrevista n° 9).

El efecto directo de la percepción de que el teletrabajo es un beneficio que otorga la empresa, tiene como consecuencia un aumento de la calidad del desempeño percibido por los trabajadores:

Mejor desempeño laboral: Entrevistador: *“Por ejemplo, si tú tuvieras que evaluar en una escala de 1 a 10, siendo uno muy poco y 10 mucho, el cumplimiento de tu tarea, de tus funciones, ¿qué nota le pondrías a tu desempeño y a tu sensación de haber cumplido con tu tarea durante el teletrabajo?”*

Entrevistada: *Yo le pondría 10 porque yo cumplí todo lo que me, porque soy súper bacán. En verdad, toda, jajajajaja, todo lo que me pidieron lo hice.*

Entrevistador: *¿Sientes que lo pudiste hacer muy bien?*

Entrevistada: *Sí, no hubo tema, y cuando no lo podía hacer nadie. A mí nunca me dijo nadie que viniera para acá. Yo cuando sabía que no lo podía cumplir en mi casa partía yo solo. Nadie me lo pedía. Porque tenía un objetivo y ese objetivo lo cumplí.”* (entrevista n° 1).

“En mi caso, sobre las cosas que hago en el día a día y resolviendo cosas que en el día en el trabajo no resolvía. Básicamente es como tachaban, tachaban, tenía un problema que no lo podía desarrollar en todo el día que no te sale hasta que llegues a tu casa y como aquí estaba, eso me pasa muy regularmente. Pero dónde tenía esa forma de trabajo. Cuando estoy acá en la casa es como que básicamente como que mi mente trabaja mejor, diría yo, como que me sale más rápido o expedito [...] estar haciendo el trabajo en la casa, ya que es netamente mi trabajo de escritorio, estar en el PC, descolgando, dando, analizando lo que hago, lo que está pasando, los CD y en relación a eso genero un informe o indicadores. Básicamente mi trabajo es este” (entrevista n° 2).

9. Efectos negativos del trabajo remoto.

En la dinámica de los resultados o efectos ambiguos del TCH que reportaron los miembros de la organización, encontramos una percepción de mayor responsabilidad y aumento de la presión como consecuencia de encontrarse trabajando a distancia, la cual también se asocia con las múltiples funciones que las personas realizan en su hogar y que no corresponden a labores propias del cargo. La percepción agobiante de estar disponible todo el tiempo para abordar temas propios del trabajo, fue uno de los aspectos declarados por los trabajadores. Esta percepción también se relaciona con el ~~un~~ aumento del tiempo que se destina al trabajo, la carga laboral y el esfuerzo que se realiza para cumplir con las funciones (tales como vimos en la dimensión de los “factores desfavorables para el desempeño de las funciones de forma remota”):

Mayor responsabilidad por estar en teletrabajo: *“Digamos que los que estamos en teletrabajo, en cierta forma somos como privilegiados versus lo que están presencial, porque igual yo creo que en cierta forma el estar en modalidad de teletrabajo es es una reponsabilidad, creo que aún mayor que estando presencial, porque uno se persigue [se refiere a la percepción de estar siendo cuestionado y/o vigilado por los otros miembros de la organización] o algunos se persiguen. En un comienzo me pasó que a veces uno se perseguía mucho” (entrevista n° 4).*

Múltiples funciones: *Bueno, bueno, la primera parte del tema Internet, que ha estado como las wifi (risas), pero eh, pero eh, el tema mamá. El olvidarme eh. El concentrarme que yo estoy en la casa. O sea, perdón, que estoy trabajando desde la casa y sacarme ese papel de mamá que hay que estar, que hay que ir a ver esto, eh, que tenemos que hacer esto otro, que el almuerzo, eh? Es como sacarse ese chip que uno tiene en el día a día normal digamos. Yendo a la oficina, volviendo a la casa que uno sabe que llegando, llegando terminando la pega, en la oficina uno llega a la casa y se desconecta, no está pegada en el computador. Entonces uno cumple la función de llegar a la casa de la mamá, de ver las cosas y eso es como, esa parte fue la que costó. Y la concentración, concentrarse en lo que uno está haciendo y no estar prestando oreja al entorno” (entrevista 19).*

Estar disponible todo el tiempo: *“Pero claro, como era súper incómodo porque tú tenías que estar atento al celular todo el tiempo, entonces eh yo, yo iba almorzar y estaba todo el rato con el celular ¿por qué? Porque podía recibir algo. En cambio físicamente o presencialmente no pasa, tú no estai pescando todo el rato. No tenía esta inseguridad. No sé si llamarla inseguridad, pero como una sensación de que tú quieres estar disponible todo el tiempo para que no sepan que tú puedes estar haciendo otra cosa, como que eso suena, como que no sé. Por ejemplo, me llama mi jefe en un minuto y me dice ¿qué estoy haciendo? No, estoy haciendo almuerzo. Pero ya, pero [...] Te pedí esto y como que... ¡pero hueón [modismo que en este caso se utiliza como un llamado de atención], si tengo que hacer almuerzo!” (entrevista n° 13).*

La conjugación de elementos que aumentan la presión sobre el trabajador durante el TCH, lleva a consecuencias negativas como la sobrecarga laboral y el estrés, generando una experiencia negativa del trabajo a distancia y reportando disminución o merma en el desempeño laboral:

Consecuencias negativas: *“La verdad es que yo ambienté el living-comedor para trabajar en mi domicilio. Y hasta ahora es una constante que que tengo diferencias de opinión con mi familia. O sea, aún no logran adaptarse al punto de entender que este trabajo es 24/7, o sea que tenemos gente que trabaja en tres turno, que te pueden llamar en cualquier horario y eso es un poco lo que les cuesta entender. En mi caso. Eh. Pero ya a menos que antes al principio, al principio les costaba mucho, sea como que ellos querían todo el rato que yo fuera a comprar, que saliera con ellos aquí yo ya. Pero no, no se podía. Y hasta ahora yo lo que les digo, Pucha, no sé, tal día voy a tener que trabajar hasta tarde. O tal día tengo esta cantidad de trabajo, ¿eh? En lo particular fue mucho con el tema del teletrabajo. Fue. Fue mucho de. De roces. De que no puedo tomar once a la hora que ustedes están tomando once. De que no puedo. Eh. Almorzar a la misma hora. Entonces ellos entendieron que. O lo tomaron como que yo le hacía un desaire o un desprecio, o que mi trabajo era más valioso para mí que ellos. Y él había tenido que trabajar en ese ámbito emocional con la familia, ¿eh? Sobre todo porque yo, o sea, justo tocó con que mi papá fue acogió a la Ley de Protección del Empleo y me lleva a escuela independiente. El trabajaba, eh, siempre trabaja para fuera de Santiago. Entonces el estar todos los días y el verme a mí todos los días en la casa también. Y que yo no estaba con ellos compartiendo como a él le hubiese gustado, eh? Me generaba el choque” (entrevista n° 5).*

Sobrecarga laboral: *“Entrevistada: Independiente que nosotros como equipo nos juntamos una vez a la semana y hagamos nuestra pega [modismo para referir la actividad laboral] y todo. Siento que el equipo de trabajo, estoy hablando de [indica el área donde se desempeña], que trabajamos ahí dos personas. Creo que se ha visto deficiente, pero es por un tema de que me he tenido que hacer cargo de muchas cosas, de responsabilidades que que les corresponden al otro y como yo tengo a cargo el área, entonces al final prefiero yo, esa es una de mis debilidades. Prefiero no pedir porque yo sé que a lo mejor no se va a cumplir, entonces prefiero hacer la pega yo y no pedírselo al otro.*

Entrevistador: Y en ese sentido, en ese trabajo extra que tú estás tomando ¿cómo tú calificarías tu desempeño en este trabajo adicional? O sea que como tú bien dices, no, no te corresponde, sino que por ser la cara visible o el representante del área te toca asumir el desafío y el trabajo y hacerlo igual.

Entrevistada: Pucha, la verdad que trato de hacerlo, lo hago a medias. lo he podido hacer a medias por por la misma sobrecarga laboral” (entrevista n° 3).

Disminución del desempeño laboral: *“Entrevistador: ¿estas dificultades que tú relatas han tenido algún impacto sobre el desempeño de tus funciones?*

Entrevistado: Mira, totalmente, cuando nos fuimos con teletrabajo a mediados de marzo, abril, eh pucha, sentía que no me alcanzaba la hora del día para terminar mi trabajo. A pesar de que estaba todo el día conectado, me sentía que me faltaba tiempo. Se vio reflejado en una gran cantidad de procesos que llamamos nosotros. Me faltaba cargar algo, que me faltaba revisar una cosa. [...] O sea, que si tú te sientes agobiado por estar encerrado en tu casa, te afecta obviamente en tu desempeño laboral” (entrevista n° 5).

“Entrevistador: Bueno esa es una de las cosas que justamente quería preguntarte. Si tú analizas la experiencia que llevas ya casi un año de teletrabajo, ¿cómo ha impactado esto en tu desempeño laboral?

Entrevistada: Igual me ha bajado un poco el nivel porque yo trabajo igual, soy súper perfeccionista y cuando yo estoy en el trabajo [se refiere a cuando realiza sus funciones desde las oficinas de la empresa] obviamente me concentro más, no tengo la distracción de, obviamente me preocupo por mi hija y todo, pero no la tengo ahí” (entrevista n° 12).

Dentro de la organización, los efectos negativos del TCH sobre el desempeño se generan como consecuencia de la mayor responsabilidad que perciben los trabajadores al realizar sus funciones a distancia, en parte por las múltiples funciones que ejecutan estando en el hogar, que no son exclusivamente laborales, también por el efecto de dedicar más tiempo al desarrollo de las

funciones laborales, que les hace percibir que deben estar disponibles todo el tiempo para responder a las demandas del trabajo. Los efectos directos de estos factores son la disminución del desempeño percibido y una experiencia negativa del TCH en general.

Teoría fundamentada sobre los efectos del TCH en el desempeño laboral.

La organización estudiada experimentó un proceso forzado e improvisado, en relación con la urgencia con la que se implementaron las medidas de trabajo a distancia para un grupo de trabajadores que realizan funciones analíticas y también administrativas. La organización experimentó un proceso de aprendizaje organizacional que denominamos “aprendiendo a navegar el teletrabajo”. Este proceso de adaptación, caracterizado por el ensayo y error, generó aprendizajes y adaptaciones en las dimensiones del liderazgo digital, el desarrollo de los aspectos tecnológicos y las habilidades digitales de los miembros de la organización.

Existe un impacto ambivalente (negativo/positivo) del TCH sobre el desempeño laboral, directamente asociado con las variables de: tipo de tarea o función en la empresa y elementos disposicionales del entorno en que se desarrolla el TCH. En este sentido, la percepción de desempeño de los miembros de la organización que participan del TCH ha sido positiva para el grupo de personas que manifiesta poseer las condiciones mínimas necesarias de infraestructura y tecnología, así como para quienes desempeñan cargos analíticos.

Por otra parte, la experiencia del TCH resulta negativa para aquellas personas que desempeñan trabajos administrativos, rutinarios y enfocados en tareas y procesos que se desarrollan eficientemente estando presencialmente en la empresa, mientras que en modalidad remota resultan menos eficientes, lo cual se traduce en mayor esfuerzo laboral. También, aquellos trabajadores que poseen condiciones de infraestructura, conectividad de red y tecnologías insuficientes para desarrollar sus funciones desde el hogar, perciben que el TCH ha impactado de manera negativa en su desempeño. Del mismo modo, los trabajadores que reportan un alto grado de interferencia familia-trabajo y trabajo-familia, comparten esta misma percepción.

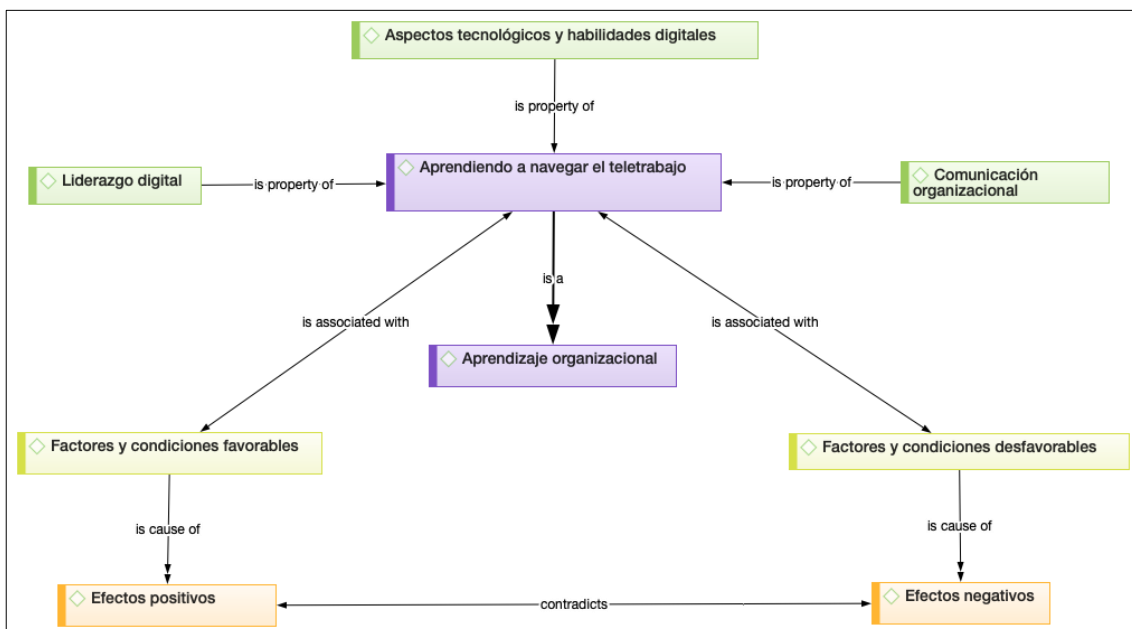


Ilustración 1: Los efectos del TCH en el desempeño laboral. Elaboración propia.

Discusiones y Conclusiones de la investigación.

A continuación, compararemos los principales hallazgos de la investigación con la literatura reciente, que hace mención a los efectos del trabajo remoto en el contexto de la pandemia. En particular, referiremos los aspectos del aprendizaje organizacional, el desempeño percibido por

los trabajadores que realizan funciones administrativas y los resultados ambivalentes en cuanto al desempeño laboral (positivos y negativos).

Aprendizaje organizacional: la organización experimentó un proceso de aprendizaje, que es el fundamento de la categoría central denominada “aprendiendo a navegar el teletrabajo”, caracterizado por un enfoque de ensayo y error que produjo adaptaciones en las dimensiones del “liderazgo digital”, el desarrollo de los aspectos tecnológicos y las habilidades digitales de los miembros de la organización, junto con una adecuación de la comunicación organizacional.

Si bien la literatura acerca de los efectos del WFH en el contexto de la pandemia de covid-19 no hace mención directa al aprendizaje organizacional, implícitamente refieren adaptaciones y aprendizajes, tanto a nivel individual como colectivo, que surgen en el contexto de la pandemia. En el ámbito de los individuos se menciona el desarrollo de habilidades específicas, balance trabajo/vida personal y mejor desempeño laboral (Dima et al., 2019). En el ámbito colectivo, se reporta el doble beneficio del trabajo remoto, en relación con el aumento de la seguridad de los trabajadores y la continuidad de los negocios en tiempos de crisis (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Debido a que el aprendizaje organizacional es algo que no se anuncia claramente en las investigaciones recientes, la teoría sustantiva desarrollada aporta una nueva dimensión para comprender y explicar los efectos del TCH.

Desempeño laboral de los trabajadores con funciones administrativas: las funciones administrativas, con foco en el desarrollo de tareas repetitivas y en el marco de un horario de trabajo definido (horario de oficina), son incompatibles con el teletrabajo, en tanto que son labores que alcanzan mayores niveles de eficiencia cuando se realizan de manera presencial. Mientras que, al ejecutarse de manera remota, evidencian una merma en la eficiencia, debido a que deben incorporar diferentes medios de comunicación para la obtención de información y la coordinación de las tareas con distintas personas, lo que implica que el trabajo tarde más tiempo en realizarse. Si bien la organización no percibió una pérdida de la eficacia en el desarrollo de las tareas (desempeño laboral), puesto que los trabajadores continuaron cumpliendo con sus responsabilidades. El costo de la pérdida de la eficiencia que implicó el aumento del tiempo destinado al trabajo, fue asumido por los trabajadores a costa de afectar su calidad de vida y la salud física y/o psicológica, generando una percepción de aumento de la carga laboral y, junto con ello, aumento del esfuerzo para completar las tareas.

En relación con el fenómeno de expansión del WFH, relacionado con las funciones administrativas, se reportan efectos negativos en el desempeño laboral, la calidad de vida de los trabajadores y en el equilibrio trabajo/vida personal (Thulin et al., 2019a). Junto con ello, se reportan efectos psicológicos negativos como la fatiga mental y la sobrecarga laboral, derivados del tipo de funciones no adecuadas para su ejecución en forma remota, así también como de los efectos propios del confinamiento (Venegas Tresierra & Leyva Pozo, 2020b).

Nuestros hallazgos son coincidentes con los resultados de las investigaciones recientes. Sostenemos que la organización debe evaluar la continuidad del trabajo remoto para las funciones administrativas, puesto que la evidencia indica que no es sustentable mantenerlas en el tiempo.

Si bien esta no es una investigación de tipo causal, los autores McGregor y Doshi (2020) aportan hallazgos que dan cuenta del fenómeno. En su estudio señalan que la motivación y el desempeño muestran un decremento a largo plazo en relación con dos variables claves, las que están presentes en la organización estudiada. La primera se vincula con la imposibilidad de elegir la modalidad de trabajo por parte del trabajador, afectando significativamente la motivación. Al respecto, el TCH no permite estas flexibilidades, dada las condiciones sanitarias y legislativas imperantes. No obstante, es necesario que las decisiones futuras en esta materia fomenten un ambiente donde sea posible para el trabajador elegir dónde, cómo y cuándo efectuar las funciones labores. Este ajuste tendría un efecto significativo en el bienestar personal y en la productividad laboral. La segunda variable descrita por McGregor y Doshi (2020), da cuenta del efecto del WFH en funciones de dedicación exclusiva a tareas repetitivas, administrativas y operacionales, definidas por los autores como trabajadores de “performance táctica”. Los hallazgos muestran que efectuar este tipo de labores de forma remota, genera un decremento natural de la motivación y del

compromiso, impactando negativamente en la productividad laboral. Esto se relaciona precisamente con algunos de los hallazgos de este estudio, al constatar que este tipo de tareas requiere de una mayor comunicación y coordinación interpersonal entre los equipos y la reducción del contacto impacta negativamente en este tipo de funciones. Abusar de la performance táctica, produce que las personas tiendan a dejar de resolver problemas y pensar creativamente, y en su lugar, tienden a hacer lo justo y mínimo.

A modo de sugerencias para la gestión de personas en las organizaciones, sugerimos implementar elementos de la llamada “performance adaptativa” (McGregor y Doshi, 2020), que equilibra elementos administrativos y operacionales con actividades participativas y tendientes a la resolución de problemas complejos y relevantes para los equipos y para la organización. En este sentido, la performance adaptativa motiva a los colaboradores para participar de las soluciones a las problemáticas que enfrenta la organización o proyectos de mejora clave, para co-construir soluciones creativas, aumentando el compromiso y resignificando el trabajo al convertirlo en algo relevante para el progreso de la organización. Para transitar hacia esta filosofía de trabajo, no solamente se requiere de voluntad, sino que de ciertas prácticas y mentalidad de liderazgo centrada en las personas, dando lugar a las personas para experimentar y resolver problemas que realmente importan. Mientras que cierto grado de límites y directrices ayudan a las personas a moverse, demasiados crean una secuencia viciosa de desmotivación. Si la naturaleza del TCH sigue siendo mayoritariamente orientada a tareas y sin espacio para la performance adaptativa, combinado con el impacto en el eje bienestar de las personas, se pronostica un decremento de la productividad a mediano plazo.

Resultados ambivalentes (positivos y negativos): los hallazgos de la investigación indican que, en relación con los elementos de base que posibilitan el desarrollo de las funciones de manera remota, junto con el grado de implementación de los aspectos relativos con el liderazgo, la comunicación y las tecnologías, se generan resultados en el desempeño laboral que pueden ser tanto positivos así como negativos, lo cual implica una ambivalencia del TCH producto de las condiciones presentes a nivel individual y organizacional que se conjugan entre sí.

Las investigaciones recientes sobre el fenómeno señalan resultados que pueden ser paradójicos en cuanto a las ventajas y desventajas del trabajo a distancia, puesto que las dimensiones individuales y organizacionales que se reportan (desempeño, balance trabajo/vida personal/vida familiar, aumento del compromiso organizacional, satisfacción laboral, menor deserción y aumento de la creatividad) pueden resultar beneficiadas por efecto del teletrabajo, así también como resultar perjudicadas como consecuencia del aislamiento social (Lampert & Poblete, 2018) y laboral (Golden et al., 2008), las condiciones materiales de que disponen los trabajadores en el lugar donde se realiza el trabajo remoto (Bhattacharya & Mittal, 2020) y la difuminación del límite entre jornada laboral y tiempo personal para el esparcimiento y el ocio (Bhattacharya & Mittal, 2020), sumado a la dificultad para realizar la desconexión del trabajo (Thulin et al., 2019) y por consiguiente al aumento del esfuerzo percibido para completar las labores (Spilker, 2014), por citar los principales elementos que dan cabida a la paradoja del teletrabajo en cuanto a sus ventajas y desventajas, los cuales son coincidentes con los hallazgos de nuestra investigación.

En base a los hallazgos de la investigación, planteamos que el principal aporte de este trabajo se relaciona con el planteamiento de los efectos negativos que se evidencian en el desempeño laboral producto de la incorporación de funciones administrativas a la modalidad de WFH, las cuales resultan más eficientes estando de forma presencial en el lugar de trabajo. Junto con ello, el fenómeno del TCH y sus efectos ambivalentes, es otra de las aportaciones a nivel conceptual y teórico, en la medida en que existe un cambio en la naturaleza del trabajo remoto al hacerlo más rígido en cuanto al cómo, cuándo y dónde realizar el trabajo, lo cual se correlaciona con las funciones administrativas, así también con las restricciones propias de la pandemia.

Referencias.

- Aignerren, M. (2012). Teoría Fundada: ¿arte o ciencia? *Centro de Estudios de Opinión*, 1–14. <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1632/1285>
- Aliaga Rebolledo, O., Cofré Vega, D., & Soto Belmar, R. (2021). *El Teletrabajo y sus efectos en el desempeño y la productividad Laboral durante la Pandemia Mundial de Covid-19*. https://www.academia.edu/46098235/El_Teletrabajo_y_sus_efectos_en_el_desempeno_y_la_productividad_laboral_durante_la_Pandemia_Mundial_de_Covid_19
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The impact of individual needs on employee performance while teleworking1. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(5), 63–85. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i5.5>
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 1–12.
- Chávez, J. D. (2020). Entendiendo el teletrabajo. *Universidad Politécnica Territorial Del Estado Aragua, April*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Conejo, F. (2020). Teletrabajo Asistido en los tiempos del Coronavirus (COVID-19). *Tecnología Vital*, 2(8).
- Data UC. (2021). *Visualizador covid-19 Chile*. Resumen Nacional. <https://coronavirus.mat.uc.cl>
- Dima, A. M., Tuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Tigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133506>
- Gobierno de Chile. (2021). *Estrategia gradual paso a paso*. Chilereports.Cl. <https://chilereports.cl/noticias/2020/08/11/estrategia-gradual-paso-a-paso>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). McGraw-Hill.
- InvestChile. (2020). *Estudio en Chile: El 95% de las empresas ha implementado teletrabajo*. <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/estudio-en-chile-el-95-de-las-empresas-ha-implementado-teletrabajo>
- Lozada Elizalde, L. C. (2016). El Teletrabajo: Una modalidad de trabajo eficiente que se impone como tendencia global. In *Universidad Militar Nueva Granada*.
- McGregor L., & Doshi N. (2020). How to keep your team motivated, remotely. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Monasterio Blanco, F. (2021). *Un año de Pandemia en Chile*. Pauta.Cl. <https://www.pauta.cl/nacional/cronologia-primer-ano-pandemia-chile>
- Montt, G., Ordóñez, F., & Silva, I. (2020). *Protección ante la desocupación en Chile Desafíos y oportunidades luego de una crisis sistémica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_755919.pdf
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nicholson, N., & Baruch, Y. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. In *Journal of General Management* (Vol. 23, Issue 2, pp. 15–30).
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica*.

- Raišiene, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K., & Stachová, K. (2020). Working from home- Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Randstad. (2020). *Mercado laboral y coronavirus*. <https://www.trendtic.cl/2020/03/coronavirus- implementacion-de-teletrabajo-en-chile-aumenta-17-veces-entre-fase-1-y-4/>
- Raymond, E. (2005). La teorización anclada (grounded theory) como método de investigación en ciencias sociales: en la encrucijada de dos paradigmas. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 217–227. <https://www.moebio.uchile.cl/23/raymond.html>
- Saputra, N., Ardyansyah, F., Madura, U. T., & Thoha, N. (2020). *Tracing the predictors of WFH productivity : A structural equation modelling*. December. https://www.researchgate.net/publication/346964489_Tracing_the_predictors_of_WFH_pr oductivity_A_structural_equation_modelling
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores S.A. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Singh, R., Akshay Kumar, M., & Varghese, S. T. (2017). Impact of Working Remotely On Productivity and Professionalism. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(5).
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1). <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019a). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability (Switzerland)*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- UNED. (n.d.). *Programa de Teletrabajo*. Retrieved February 28, 2021, from <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>
- 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). <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Venegas Tresierra, C. E., & Leyva Pozo, A. C. (2020a). Fatigue and mental workload among workers: about social distancing | La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: a propósito del distanciamiento social. *Revista Espanola de Salud Publica*, 94.
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
- Willing, C. (2013). *Introducing qualitative research in Psychology* (Tercera ed). Open University Press.